***La dinamica di gruppo***

*I bisogni di un piccolo gruppo*

Si può pensare al gruppo di catechesi, ma l’affermazione si può generalizzare per ogni gruppo, come un insieme dinamico nel quale si affrontano diverse forze in cerca di un loro equilibrio. Ogni modificazione parziale della sua struttura o nella sua vita comporta una modificazione dell’insieme.

Nel piccolo gruppo i membri cercano essenzialmente la soddisfazione di tre bisogni fondamentali: l’appartenenza, l’influenza e la stima.

1. L’appartenenza. I partecipanti vorrebbero avere attenzioni dagli altri, risultare interessanti, essere riconosciuti e apprezzati, sentirsi parte della storia del gruppo. Sintomo di problemi non risolti in questo ambito è la sensazione di isolamento, solitudine, riserbo, oltre alla sensazione di non essere rispettati. Chi non sente l’appartenenza al gruppo in genere reagisce in due modi opposti: o trasgredisce le norme del gruppo, per farsi notare, oppure tace e progressivamente si defila. In entrambi i casi l’autostima della persona diminuisce.
2. L’influenza. Il singolo vuole avere un certo influsso su ciò che accade nel gruppo, vuole mostrare una certa autorità personale per partecipare alle decisioni del gruppo stesso.
3. La stima. Questo bisogno viene appagato quando l’interessato può dire di sé che altri del gruppo gli sono vicini, che lo stimano e gli offrono amicizia e simpatia. In tal modo l’immagine di sé viene rafforzata e la persona viene incoraggiata ad esprimersi, a mettersi in gioco.

*Riflettere sulle dinamiche del gruppo*

La quotidianità è il luogo in cui si intessono progressivamente le dinamiche di gruppo; ed è nella quotidianità che il catechista dovrà prestare attenzione a favorire il senso di appartenenza, di influenza e di autostima in ogni membro:

* attraverso il coinvolgimento di fanciulli, ragazzi e giovani nelle varie attività e nelle discussioni;
* chiedendo un parere o un consiglio, sottolineando un comportamento o evidenziando un particolare atteggiamento;
* valorizzando il rapporto interpersonale con ogni singolo membro, destinatario di un sorriso, di una piccola attenzione, di una pacca sulle spalle, di una battuta….

In ogni caso,dopo aver studiato l’atteggiamento delle persone e aver individuato eventuali problemi nel gruppo, dopo aver programmato gli interventi ritenuti opportuni, e dopo averne effettuati alcuni, è importante raccogliere quei dati che consentono di aver presente la situazione attuale del gruppo. Per questo si può utilizzare la seguente griglia che permette:

1. un giudizio più obiettivo delle semplici impressioni sulla realtà della vita del gruppo al livello del catechista, dei partecipanti e delle difficoltà oggettive;
2. di adattare il programma da realizzare alla capacità del gruppo;
3. di modificare i comportamenti delle persone, catechista e ragazzi, se tutti lo giudicano utile, e di modificare le regole di comportamento del gruppo, già fissate, per adattarle alla nuova consapevolezza;
4. di vedere se i membri sono aperti, pronti, se necessario, a rinnovare metodi, obiettivi e mezzi;
5. di orientare il gruppo in una nuova direzione giudicata preferibile. Ciò evita di fossilizzarsi nelle abitudini.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Obiettivi** | **Programma** | **Catechista** | **Membri del gruppo** | **Metodi di lavoro** |
| **CHIAREZZA**  Si avanza verso la chiarezza? |  |  |  |  |  |
| **ACCETTAZIONE**  E’ reale o superficiale per ciascun membro del gruppo? |  |  |  |  |  |
| **COERENZA**  C’è coesione, legame, continuità? |  |  |  |  |  |
| **DURATA**  Da quanto tempo siamo in una determinata fase? |  |  |  |  |  |
| **ESPERIENZA**  Ci siamo chiusi, o al contrario l’esperienza è fattore di progresso? |  |  |  |  |  |
| **COSCIENZA**  Esiste una coscienza collettiva di gruppo? |  |  |  |  |  |

*Ruoli e status nei piccoli gruppi*

Possiamo definire il ruolo come un insieme di aspettative condivise circa il modo in cui dovrebbe comportarsi un individuo che occupa una certa posizione nel gruppo, posizione che definisce il suo status. Ad esempio il catechista si aspetta che i suoi ragazzi siano fedeli agli incontri di gruppo e lo ascoltino. A loro volta i ragazzi si aspettano che il catechista sia un credente, non manchi alla parola data e li accompagni in un’esperienza di fede. Per comprendere la differenza tra ruolo e status immaginiamo una squadra di calcio, nella quale il difensore o l’attaccante hanno ruoli diversi ma uno stesso status, mentre il capitano della squadra ha uno status diverso, superiore a quello dei compagni. Per quanto riguarda i ruoli occorre precisare che i ragazzi si comportano nei gruppi in modo diverso rispetto a come si comportano quando sono da soli. Il gruppo non è dunque semplicemente la somma dei suoi componenti, ma è un organismo: “Un gruppo crea condizioni tali che i suoi membri si comporteranno in certi modi perché ne fanno parte; e allo stesso tempo, la maniera in cui le parti funzionano influenza il gruppo come un tutto”[[1]](#footnote-1). Per questo all’interno del gruppo i membri adottano determinati ruoli, con molteplici sfaccettature, che descriviamo in modo approssimativo e incompleto con i seguenti aggettivi:

* Appartato - Perdigiorno
* Coordinatore - Rompiscatole
* Criticone - Aristocratico
* Imitatore - Dittatore
* Collaboratore - Artista
* Sabotatore - Spiritoso
* Settario - Attaccabrighe
* Incoraggiatore - Mediatore
* Intervistatore - …………….

Ci sono però dei ruoli ben precisi che solitamente sono presenti in ogni gruppo:

1. Leader. Il leader funzionale del gruppo di catechesi è senza dubbio l’educatore, che però deve fare i conti con il/i leader dei ragazzi. Persone diverse possono agire come leaders in attività diverse. Per esempio un ragazzo che è leader nelle attività ludiche, in quanto prestante fisicamente, può ricoprire un ruolo diverso durante le riflessioni o i momenti di spiritualità. In genere i ragazzi leaders hanno una comprensione degli altri assai sviluppata e riflettono gli ideali del gruppo. E’ importante precisare che alcuni diventano leaders affettivi, capaci di facilitare l’accoglienza e la reciproca accettazione, superando i momenti di conflitto e gelosia. Altri, invece, sono leaders di compito, perché capaci di organizzazione, di elaborare obiettivi, formulare strategie.
2. Pagliacci. Sono ragazzi che assumono il ruolo di comici, per allentare le tensioni inevitabili nel gruppo, con battute, scherzi, ironia. Alle volte il “pagliaccio” introduce critiche alle persone o alle situazioni che, espresse in modo “serio”, porterebbero ad un conflitto. Altre volte ostacola il progresso del gruppo, opponendosi alla richiesta di partecipazione intensa proposta dal catechista. Alcuni assumono questo ruolo per mascherare sentimenti di inferiorità, mettendo in ridicolo le situazioni e se stessi prima che lo facciano gli altri.
3. Vittime. Sopportano biasimo e alle volte punizioni per guadagnarsi il favore del gruppo. I compagni possono dirottare sulla “vittima” le eventuali sanzioni del catechista.
4. Istigatore. E’ il compagno della “vittima”. Causa problemi, ma fa in modo di non esserne coinvolto. Non sempre interpreta questo ruolo consapevolmente, anzi alle volte può credere di essere d’aiuto alla “vittima”.
5. Capro espiatorio. E’ il fenomeno per cui il gruppo cerca di riversare la sua ostilità su un individuo o su un sottogruppo, di solito debole o emarginato. E’ un ruolo scomodo, ma importante per il gruppo: sarà infatti il capro espiatorio a rendersi ridicolo in una situazione nuova, a mostrarsi sempre un po’ inadeguato, ad esprimere sentimenti che magari tutti sperimentano, ma che è più facile attribuire ad un altro. In tal modo il capro espiatorio svolge una funzione protettiva per il gruppo.

*Numero dei membri*

La personalità e la coesione di un gruppo sono favorite dal numero dei membri, ottimale tra le 8 e le 10-15 persone. Al di sotto di questa soglia i membri, generalmente, non sperimentano quei legami affettivi e relazionali che generano una “personalità di gruppo”. Al di sopra, viceversa, non possiamo più riferirci ad un piccolo gruppo, perché cambiano le modalità di gestione e l’intensità delle relazioni. Infatti un gruppo superiore ai 10 elementi tende a suddividersi spontaneamente in sottogruppi. Questa tendenza può essere combattuta quando il numero è di 12 – 15 elementi, ma progressivamente diviene sempre più forte. Indicativamente si può dire che il numero ottimale dei membri è 8 – 10, escluso il catechista. Ogni sottogruppo, infatti, tende ad avere un proprio leader, una propria struttura interna, una certa impermeabilità alle proposte degli altri sottogruppi, arrivando addirittura al rischio di un’opposizione tra sottogruppi in vista della supremazia. Queste situazioni, per la verità, dovrebbero essere estranee in un gruppo che si dice cristiano, in cui l’accoglienza e l’amore per l’altro dovrebbero essere caratteri distintivi; però le dinamiche di gruppo, e in particolare dei gruppi giovanili, sono spesso inconsapevoli, e difficili da gestire. Nel gruppo eccessivamente numeroso viene inoltre a mancare il senso di protezione e di rispecchiamento nell’altro, mentre c’è il rischio della spersonalizzazione e della comparsa di meccanismi di difesa, di confronto e di competizione. Quando invece il numero dei membri è ottimale, nel contesto-gruppo si crea un’atmosfera particolare, nel senso che il gruppo, paragonabile ad un organismo, con una vita propria, diverso dalla somma dei suoi membri, facilita e affina il coinvolgimento affettivo e la condivisione di valori e vissuti. In sostanza viene agevolato il senso di appartenenza, il “fare gruppo”, anche perché ogni membro sarà portato a parlare dei propri problemi personali. Da un lato ciò unisce i membri, che condividono le proprie esperienze in un clima affettivamente intenso; dall’altro risulterà più agevole al catechista collegare la fede con la vita, interpretando cioè in una prospettiva cristiana gli avvenimenti e le esperienze personali dei ragazzi. Nel piccolo gruppo le reazioni sono legate alla dimensione affettiva più che a quella razionale. Ciò comporta, per esempio, che gli entusiasmi o il pessimismo del gruppo sono, di solito, più accentuati di quelli dei singoli. Inoltre il gruppo è più sensibile alle critiche che possono essergli mosse in quanto gruppo, di quanto non lo siano gli individui che lo compongono. D’altra parte un gruppo ha minor resistenza e si affatica più rapidamente degli individui; per questo la durata degli incontri deve essere considerata con attenzione dal catechista.

*Il nuovo*

Chi entra in un gruppo all’inizio è sconcertato e si sforza, per tentativi, di fare la sua esperienza dello stile tipico della nuova realtà in cui è immerso, evitando gaffes e situazioni che lo possano qualificare come diverso, estraneo alle logiche comunitarie. Non soltanto egli vede il gruppo come un organismo compatto, ma è sensibilissimo alle reazioni dei nuovi compagni vissute inizialmente soltanto secondo due categorie: accettazione o rifiuto. Il gruppo, d’altra parte, esamina il nuovo membro, per cercare di scoprire le sue capacità e quale apporto potrà dare; d’altra parte anche il nuovo arrivato cercherà di capire se la nuova appartenenza potrà essere per lui significativa e gratificante. Un aspetto che rende i gruppi più o meno aperti nei confronti del nuovo arrivato è la sua reputazione. Il gruppo, infatti, tende ad accogliere meglio chi giunge con il corredo di meriti acquisiti altrove, meriti di cui i partecipanti sono venuti a conoscenza. Ma terminata la fase dell’esplorazione occorre attendersi anche situazioni di rifiuto o, viceversa, di calda accoglienza. Uno degli aspetti che condiziona l’assunzione di uno o dell’altro atteggiamento è il clima che il gruppo vive. Se l’atmosfera è calda e i membri stanno bene insieme ci sarà maggiore resistenza nei confronti di chi può turbare il benessere acquisito. Viceversa, se le dinamiche interne portano al conflitto o alla freddezza il nuovo arrivo può essere accolto come una possibilità di miglioramento del clima generale. In genere il comportamento del nuovo arrivato è incerto e titubante, osserva quello che fanno gli altri, cerca di capire quale clima e quali siano le regole comunitarie, e quali siano i membri più influenti. Nel caso il nuovo arrivato cerchi di attirare l’attenzione su di sé, la risposta del gruppo è quasi sempre negativa, nel senso che si tende a mettere il neofita al proprio posto. Del resto ogni nuovo membro è una potenziale minaccia per gli equilibri già consolidati. Perciò l’educatore cercherà da un lato di chiedere al nuovo arrivato un atteggiamento di ascolto e di adeguamento allo stile comunitario, individuando altresì qualche compagno che possa accompagnarlo e guidarlo nell’inserimento. Così ci sarà un “mediatore”, un “facilitatore”, che costituirà, per il nuovo arrivato, una sorta di porta di ingresso nel gruppo.

*Il catechista tessitore di relazioni educative*

“Il catechista, che partecipa alla vita del gruppo e ne avverte e valorizza le dinamiche, riconosce e svolge come suo compito primario e specifico quello di essere, in nome della Chiesa, testimone attivo del Vangelo, capace di partecipare agli altri i frutti della sua fede matura e di stimolare con intelligenza la ricerca comune”[[2]](#footnote-2). Più che per le sue competenze o per la ricchezza delle sue conoscenze, il catechista è importante per la sua spiritualità, per il suo profilo interiore, che lo rendono un testimone. “La parola che dice l’amore non è la parola che ne parla, è la parola che lo dona” (M. Bellet). Per questo motivo il catechista ha da essere un testimone umile e con una intensa spiritualità. Con l’infinito rispetto di ciò di cui è testimone e con il distacco di chi conosce i propri limiti, il catechista non si impone, non ha la sicurezza di un venditore di professione. La sua “modesta” storia, la sua vita, in tutta la sua contingenza, renderanno però autentico ciò che dice: egli è un mediatore che facilita la comunicazione tra le persone e il mistero di Dio e dei soggetti tra di loro e con la comunità. Per questo egli cerca di intessere una relazione personale significativa con ogni membro del gruppo. E’ una relazione che si nutre di passione educativa, di creatività ingegnosa, di adattamento e insieme di massimo rispetto per la libertà e per la maturazione della persona. Ecco il motivo di tanta premurosa attenzione verso ogni singolo ragazzo, amato e guidato nell’intreccio delle sue relazioni con il gruppo, luogo educativo nel quale il catechista cerca di amplificare la voce di Dio.

*Ruoli psicologici del catechista*

Il comportamento del gruppo è indubbiamente influenzato da come i partecipanti percepiscono il catechista, a cui vengono assegnati molti ruoli diversi, che l’educatore può cercare di gestire e di interpretare al meglio. Ecco un elenco di ruoli e di immagini più comuni del catechista:

1. Rappresentante della comunità cristiana. I catechisti sono visti riflettere valori, atteggiamenti morali e modelli di pensiero tipici della comunità.
2. Fonti di conoscenza. Si suppone che dal catechista si possano attingere informazioni, specialmente riguardo alla vita di fede ed alle caratteristiche della Chiesa.
3. Arbitro. I ragazzi si aspettano che il catechista prendano decisioni quando sorgono controversie tra loro.
4. Modello. I catechisti possono essere visti come modelli di persone che cercano di essere fedeli a Gesù, con tutti i loro limiti, ma anche con la coerenza ed il coraggio di chi vuole corrispondere all’amore di Dio.
5. Sostenitore. Nei momenti di difficoltà o di incertezza il catechista incoraggia i suoi ragazzi, favorendo la loro autostima.
6. Oggetto di affetto e confidente. Il catechista può essere visto come persona degna di stima, di affetto, con il quale parlare e confidarsi. Può essere cercato come fonte di protezione, approvazione, consiglio, anche correzione.
7. Leader del gruppo. Ci si aspetta che il catechista guidi il gruppo in modo tale che prevalga l’armonia.

Il gruppo intuisce di aver bisogno del catechista e stabilisce una sorta di patto con lui. Si sente interpretato e aiutato in modo leale e dunque lo rispetta nei suoi compiti, ma ne precisa anche i limiti. In effetti il potere del catechista è tutto e solo quello che gli concede il gruppo a servizio degli obiettivi del gruppo stesso. Qualora il catechista se ne discostasse verrebbe contestato, rifiutato, abbandonato.

*Il catechista diventa leader*

Incaricato dalla comunità, o più semplicemente dal parroco, il catechista ha da conquistare credibilità presso i membri del gruppo che gli è stato affidato, per godere di quella autorevolezza che gli è necessaria nella sua azione educativa. E’ bene in particolare che:

1. mostri competenza sugli obiettivi specifici del gruppo. Una ricca esperienza di fede, una buona preparazione teologica, l’attenzione ai ritmi e ai tempi degli incontri di gruppo, l’efficienza e la precisione organizzativa, la capacità di coordinare l’azione del piccolo gruppo con la comunità parrocchiale, favoriranno una buona reputazione presso i membri del gruppo.
2. La sua leadership appaia come legittima, condizione necessaria per fornire autorità al leader. Questa legittimità può derivare da una formale designazione esterna: il nome dei catechisti pubblicato sul “bollettino” parrocchiale o una lettera di presentazione del parroco alle famiglie sono modalità diffuse. Anche la celebrazione della consegna del “mandato” ai catechisti, all’inizio dell’anno, riveste grande importanza, sia da un punto di vista teologico, sia come legittimazione dell’educatore di fronte ai ragazzi. La legittimazione più significativa, dal punto di vista della dinamica di gruppo, è però successiva e matura all’interno del gruppo stesso, per spontaneo riconoscimento dei partecipanti, quando essi riconoscono nel catechista un adulto che “sta dalla loro parte”, che li comprende ed è disposto ad aiutarli, ad essere, in un certo senso, loro complice, anche nell’organizzazione di una pizzata, di una gita, di una partita di calcio…
3. Infatti, per conquistare credibilità il catechista deve mostrare un alto livello di identificazione con il gruppo. Detto in altre parole il catechista deve dare prova di lealtà, non tradendo la natura particolare di quel gruppo e quando è possibile anteponendo gli interessi del gruppo ai propri. Un leader a basso livello di identificazione può essere percepito dai ragazzi come un estraneo al gruppo, o come uno che ne tradisce l’identità.
4. Il catechista, comunque, assume un ruolo che lo porta ad essere contemporaneamente “dentro” e “fuori” dal gruppo. E’ dentro, e lo manifesta con la sua amicizia ed empatia, con la passione con cui vi si dedica. E’ “fuori” perché mantiene una distanza che gli consente di interpretare il suo ruolo, perché diversi sono il suo bagaglio culturale e di fede, e diverse sono le esigenze affettive e relazionali. Questo “essere altro” gli consente di esercitare il suo compito di catechista. Non finge di avere le stesse idee dei ragazzi, è consapevole che la sua affettività ha altri luoghi in cui esprimersi, e dunque non si coinvolge radicalmente nelle dinamiche relazionali.

*Quale leadership*

Gli studi sugli stili di conduzione dei gruppi hanno portato a definire tre atteggiamenti che l’educatore può assumere: autoritario, democratico, lassista. Li descrivo nella seguente tabella, con la precisazione che è difficile riconoscersi completamente in uno piuttosto che nell’altro. D’altra parte, per un corretto approccio ai “tipi” di educatore occorre astenersi dal valutare per principio negativamente una modalità o l’altra. Con i fanciulli, da esempio, il catechista deve necessariamente essere più “autoritario”, specialmente nella definizione dell’obiettivo generale, nella organizzazione dell’incontro, nella predisposizione delle attività, nella formulazione dei criteri di valutazione. In un gruppo di adolescenti, viceversa, l’educatore tenderà ad assumere la veste “democratica”, che non significa tradire il suo ruolo e il suo mandato di catechista, bensì cercare di responsabilizzare ogni membro del gruppo, al fine di renderlo soggetto protagonista della vita del piccolo gruppo e della comunità cristiana. Del resto esiste una più alta motivazione ai compiti quando la leadership è di tipo democratico. Ma questo stile di conduzione favorisce anche l’indipendenza dei membri, nonché rapporti di fiducia e confidenza.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Autoritario | Democratico | Lassista |
| L’incontro | Prevede tutto in anticipo. Non ne discute assolutamente con il gruppo | Prevede alcune cose in anticipo. Ne discute con il gruppo per apportare miglioramenti, secondo i desideri espressi. | A parte il luogo di incontro non prevede quasi niente |
| Le attività | Prevede in anticipo le procedure e le attività. Ne informa il gruppo ma non chiede suggerimenti. Non accetta deviazioni, cosa che spesso provoca fughe | Propone un ventaglio di itinerari e attività possibili. Ne sollecita altre. Aiuta il gruppo a fare la sua scelta. Una volta operata la scelta mantiene il gruppo in questa scelta in modo fermo ed elastico insieme | Non pensa affatto a proporre attività. Se lo fa è in modo molto vago |
| Scelta dell’obiettivo | L’educatore chiama il gruppo a discutere di un obiettivo già scelto. In seguito è molto rigoroso nella fedeltà a questo obiettivo. In caso di dissenso nel gruppo tende ad imporre il suo punto di vista. | L’educatore chiede al gruppo di formulare i suoi obiettivi; aiuta il gruppo a scegliere nel modo più illuminato E’ il gruppo che decide. Mantiene fermamente il gruppo nell’obiettivo scelto. Dà a ciascuno di esprimere la propria percezione dell’obiettivo | Posta la questione in modo generico, l’educatore lascia andare il gruppo a modo suo. L’obiettivo preso in considerazione rischia di non essere scelto dal gruppo, bensì dai leaders dei ragazzi. Da ciò derivano frustrazioni in alcuni membri del gruppo. |
| Relazioni nel gruppo | Membri del gruppo centrati sull’educatore, ma poca comunicazione tra loro. Si ha l’impressione di essere efficaci, ma a lungo andare il clima è teso. C’è aggressività. | Comunicazione a più sensi: dall’educatore ai componenti; dai membri tra loro e viceversa; dopo una partenza “lenta” si instaura un clima disteso di confidenza e di amicizia, fonte di vera efficacia | Clima a volte di “happening”. Formazione di clan. Isolamento di alcuni membri. Impressione di girare a vuoto e di perdere il proprio tempo |
| Partecipazione | L’educatore guida tutto, fa tutto, fissa tutto. I membri fanno ciò che l’educatore dice loro di fare, senza iniziativa da parte loro. | C’è una ripartizione di compiti. Tutti i componenti prendono iniziative ed hanno responsabilità | L’educatore lascia fare. Iniziative di alcuni componenti (leaders); passività degli altri |
| Valutazione | L’educatore tende a sfuggire la valutazione o a non darle importanza. Evita la ridiscussione del suo ruolo e dei suoi atteggiamenti. Ha paura delle reazioni del gruppo. | L’educatore attribuisce grande importanza alla valutazione; ne sceglie i meccanismi con il gruppo. Non ne ha paura, perché vi vede prima di tutto un’occasione per perfezionarsi. | L’educatore non pensa alla valutazione. Se lo fa è in modo generale e superficiale. |

1. Redl e Wattenberg, citati in C.M. Charles, *Gestire la classe,* LAS, Roma, 2002, p. 23 [↑](#footnote-ref-1)
2. DGC 159 [↑](#footnote-ref-2)