



## LA GESTIONE E LA RELAZIONE IN E TRA UN GRUPPO DI ADULTI

(Intervento di Daniela Sandrini al Convegno Regionale del 24/01/2016)

Mi hanno chiesto Alessandra ed Andrea di parlare del gruppo e della Co.Ca. come il gruppo nel quale siamo coinvolti e del quale facciamo parte.

Ciò che centra con il gruppo e che mi viene in mente subito:

persone, relazioni, lavoro, riunioni, cose da fare, ruoli, conflitti, tempo, amicizie, insieme, squadra, condivisione.

Provando a raggrupparle viene fuori che vorrei parlarvi di:

- cos'è un gruppo: tipologie, appartenenze
- le relazioni nel gruppo: tra pari, dinamiche
- i conflitti: quando le cose non funzionano rispetto ai compiti e/o rispetto alle relazioni

### LA CO.CA. E' UN GRUPPO

esiste nell'essere umano una naturale ricerca dell'altro, una socialità primaria che ci porta a "stare insieme".

Sono molti i motivi che ci spingono a raggrupparci: per soddisfare alcune esigenze ritenute importanti, conoscere altre persone, divertirsi, fare qualcosa insieme, discutere e dialogare....

Ne risultano gruppi diversi: di vita, equipe di lavoro, compagnie di amici, gruppi sportivi, di preghiera, politici....

Il gruppo può essere definito come un insieme di persone che [interagiscono](#) le une con le altre, influenzandosi reciprocamente, sulla base di [aspettative](#) condivise riguardanti il rispettivo comportamento. tuttavia esistono molte definizioni di gruppo a seconda delle teorie o delle discipline che se ne occupano.

Tutte le definizioni però hanno in comune alcuni elementi ed in particolare parliamo di gruppo quando possiamo riconoscere:

- interazione frequente
- interdipendenza
- mete o compiti comuni

**Interazione frequente:** gruppo è insieme di persone che sono "faccia a faccia", nell'idea che le persone abbiano una influenza le une sulle altre.

**Interdipendenza:** il gruppo serve alle persone per realizzare i propri obiettivi individuali. L'interdipendenza si crea quando più persone si associano nel raggiungimento di un obiettivo comune.

**Mete o compiti comuni:** scoperto e definito un obiettivo/compito comune, serve identificare quali strumenti servano per raggiungere il fine che richiedono solitamente la collaborazione di tutti.

Generalmente i gruppi in base a questi elementi vengono divisi in:

**GRUPPI PRIMARI:** composti da un numero ristretto di persone ed interazioni frequenti faccia a faccia, sono tenuti assieme da vincoli di sangue o di amicizia, comunità di credenze o di ideali. Esiste un forte senso di appartenenza e di inclusione.

**GRUPPI SECONDARI:** composto da un numero di persone che interagiscono su basi temporanee, anonime e impersonali. I suoi membri non si conoscono personalmente o si conoscono in relazione a particolari ruoli formali anziché come persone nella loro completezza. Solitamente conseguono finalità specifiche e meno emotivamente impegnate

Ci sono poi tre coordinate che regolano la vita di gruppo:

- ✓ le finalità: sono gli obiettivi che il gruppo si dà e che richiedono all'inizio di essere chiari e comprensibili e di essere accettati (presupposto/motivazione per far parte del gruppo)





- ✓ il compito: riguarda gli mezzi/strumenti di azione e richiede che questi siano definiti, che vengano identificati di ruoli rispetto ai compiti (e che agiscono sul sentirsi utile); viene richiesta una partecipazione attiva ed una certa dose di creatività o di apporto personale
- ✓ le relazioni: riguarda le persone, i membri del gruppo. Si caratterizza e/o definisce per l'apertura, la "giusta distanza" e comunicazione tra le persone, la disponibilità a coinvolgersi e creare legami

L'intersecarsi di queste coordinate crea il senso di appartenenza che è il sentimento del "gruppo per me ed io per il gruppo".

A seconda del valore o del peso di alcune coordinate possiamo avere gruppi diversi. Divisione che a noi più interessa è

Gruppo di vita

gruppo di lavoro

**Gruppo di vita:** si definisce anche comunità, caratterizzato da un insieme di individui che trascorrono gran parte del loro tempo insieme, condividendo stili di comportamento e valori ma anche spazi, tempo ed attività. Possono esistere ruoli riconosciuti ma sono funzionali alle relazioni tra le persone o legati ad aspetti organizzativi. Le parole chiave di questa esperienza sono: **condivisione, sobrietà, accoglienza, solidarietà.** **"Essere in comunità" è avere prima di tutto qualche cosa in comune, da condividere. Un legame molto forte unisce gli uni agli altri nella vita quotidiana grazie a incontri ed attività che si svolgono insieme. C'è un elevato senso di appartenenza e di legame con gli altri. La comunicazione di solito è molto intensa ed è occasione di stimolo/verifica dell'adesione del singolo alla proposta di vita della comunità.**

**Gruppo di lavoro:** è costituito da un insieme di individui che interagiscono tra loro con una certa regolarità, nella consapevolezza di dipendere l'uno dall'altro e di condividere gli stessi obiettivi e gli stessi compiti. Ognuno svolge un ruolo specifico e riconosciuto, sotto la guida di un leader, basandosi sulla circolarità della comunicazione, preservando il benessere dei singoli (clima) e mirando parallelamente allo sviluppo dei singoli componenti e del gruppo stesso.

Nessun gruppo di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve raggiungere non è chiaro e ampiamente condiviso dai suoi membri, i ruoli al suo interno sono definiti e rappresentano la parte assegnata a ciascun membro del gruppo in funzione del riconoscimento delle sue competenze e capacità ma anche ciò che ci si attende da chi occupa una certa posizione all'interno del gruppo stesso.

Di fondamentale importanza è il clima che consiste nell'insieme degli elementi, delle opinioni, delle percezioni dei singoli membri rispetto alla qualità dell'ambiente del gruppo e della sua atmosfera. C'è un buon clima quando c'è un giusto sostegno e calore nel gruppo, i ruoli dei singoli sono riconosciuti e valorizzati, la comunicazione è aperta, chiara e fornisce feedback accettabili sui comportamenti delle persone e sui risultati conseguiti dal gruppo. Una leadership partecipativa e gli obiettivi opportunamente calibrati alle capacità del gruppo sono tra i fattori che maggiormente influenzano il clima.

Ora la Co.Ca. è un gruppo...ci sta con tutte le cose che ci siamo detti: ha interazione frequente, ha compiti precisi e definiti, ha finalità ed obiettivi condivisi, vive di relazioni tra persone che creano appartenenza ed interdipendenza.

Analizzando i termini Comunità Capi

Comunità: richiama tutto ciò che abbiamo detto sul gruppo di vita, condivisione e relazioni altamente cariche e coinvolgenti, valori condivisi e vissuti sia all'interno che all'esterno, un livello di comunicazione e confronto elevato in modo da essere da favorire la crescita del singolo e del gruppo, caratterizzazione per creare identità ed essere riconoscibili (linguaggio, stile, uniforme...).



Capi: è un adulto che ha scelto di fare, ha fatto scelte valoriali nella vita che implicano azioni ed in particolare l'azione educativa. La parola Capo racchiude in se questo agire con un obiettivo di fondo, che è anche scelta di vita, lasciare il mondo un po' meglio di come lo ha trovato....

Quindi Co.Ca. che unisce un essere ed un fare. Pensando alle definizioni di prima vi propongo di pensare alla Co.Ca. come un ibrido tra comunità di vita ed equipe, gruppo di lavoro.

Questo non ci semplifica la vita, anzi.

Siamo un gruppo di adulti che ha forti legami e relazioni intense, valori condivisi e stili di vita che vengono affinati nel confronto e nel supporto della comunità, ma che ha anche un compito preciso che si prende quotidianamente nei confronti di ragazzi famiglie territori, che necessita di organizzazione, divisione dei compiti, ruoli riconosciuti....

In tutto questo il ruolo del capo gruppo diventa centrale: è colui che deve tenere il timone della nave in costante equilibrio tra questi due mondi, attento alle relazioni ed al clima senza perdere di vista il servizio, i ragazzi, l'attività.

E' colui che deve guardare con lenti bifocali: alla relazione educativa che i capi mantengono con i ragazzi ed alla relazione tra adulti, che deve (dovrebbe) governare la Co.Ca.

Ed anche qui le cose si complicano perché se da un lato abbiamo chiaro cos'è una relazione educativa (B.-P. parla di fratello maggiore, dello stare accanto dell'accompagnare nel gioco del diventare grandi dei bimbi/e e dei ragazzi/e), dall'altro in Co.Ca. siamo adulti "diversi" con età, storie di vita, stili di comunicazione e di confronto molto diversi e non sempre avvicinabili e uniformabili....

Gli stili relazionali si costruiscono nel tempo e nella fase adulta possono esser letti nelle diverse possibilità di combinazione di 2 polarità a livello individuale: amore/odio e controllo/emancipazione e libertà.

Siamo in equilibrio instabile tra decentramento da sé e fusione con l'altro.

Da ciò emergono alcune caratteristiche "adulte":

- ✓ sostegno: che offre aiuto ma che non si sostituisce, che sa dosare il mettersi a fianco e camminare da solo. Rischi: dipendenza, ignorare trascurare
- ✓ positività: motivare perché si ha fiducia nelle capacità della persona. Rischi: ingenuità, evitare il conflitto
- ✓ ascolto: senza pregiudizio, che permette empatia. Rischi dipendenza, ignorare trascurare
- ✓ tolleranza: degli errori propri ed altrui. Rischi faciloneria e moralismo
- ✓ equilibrio: tra ciò che provo e sento io per non confonderlo con quello degli altri. Rischi sbalzi di clima, freddezza
- ✓ padronanza di sé: autocontrollo che favorisce la sicurezza e la possibilità di prendere decisioni. Rischi predominio, debolezza
- ✓ creatività: disponibilità a percorrere vie nuove. Rischi ripetitività estrosità
- ✓ flessibilità: capacità di non rimanere dentro rigidi stereotipi. Rischi fissità, cedevolezza
- ✓ autorevolezza: credibilità e capacità di essere riconosciuti perché credibili. Rischi autoritarismo, dipendenza

Questo è un po' il quadro ideale, alcuni atteggiamenti ci vengono meglio, altri peggio molto centra con la storia individuale ma che di dove sono oggi e di quali compagni di strada ho.

Ed ancora il ruolo del capo gruppo diventa chiave di volta non perché capo supremo, capo clan o capo della quarta branca ma perché sa fare ciò che ogni bravo capo fa in unità, cioè fare dell'asimmetria e della differenza un valore, solo che lo fa in un gruppo dove è tra "pari".

Pari perché qui prevale l'aspetto della Comunità dove tutti concorrono allo stesso modo, seppur con diversi carismi, allo stare bene del gruppo. Solo che ha un punto di vista diverso, anzi è strabico, come diceva BP di ogni bravo Capo: sa guardare all'efficienza ed all'efficacia (le attività, le riunioni con "sugo" e le cose da fare) ma cura anche il clima della comunità e controlla la temperatura del "sistema".



Perché se c'è troppo caldo o troppo freddo non va bene. Può essere che ci si sa qualche cosa che non gira, qualche tensione...i famosi conflitti!

Un conflitto è un incontro violento d'elementi contrari, un'azione simultanea di pensieri e sentimenti incompatibili che può condurre ad una rottura di equilibri tra le persone del gruppo, ad uno squilibrio sia a livello individuale che collettivo.

Nella misura in cui il conflitto significa la soluzione delle tensioni, pone funzioni stabilizzanti e costituisce una parte integrante della relazione.

**Indizi** che segnalano l'esistenza di un conflitto:

- ▶ i membri si mostrano impazienti gli uni con gli altri;
- ▶ si attaccano le idee, anche prima che siano espresse del tutto;
- ▶ i membri si attaccano a delle posizioni e non cedono;
- ▶ ci si attacca con mezze frasi;
- ▶ si parla male del gruppo e della sua stessa utilità;
- ▶ si contraddicono le proposte dell'animatore;
- ▶ ci si accusa a vicenda di non comprendere la vera natura del problema;
- ▶ non si accolgono i contributi degli altri;
- ▶ si espongono gli argomenti con violenza.

**Momenti** (che sono in sostanza le cause) in cui sorgono le situazioni conflittuali:

- ▶ quando si stabiliscono gli obiettivi;
- ▶ quando si adottano metodologie, procedimenti, modi di funzionamento;
- ▶ quando s'impara a comunicare e relazionarsi;
- ▶ quando si esercitano i ruoli distinti.

**Trattamento** dei conflitti, che dipende dal grado di maturità del gruppo:

- ▶ **evitamento**: i conflitti vengono negati, coperti o ben repressi;
- ▶ **oppressione**: il gruppo reagisce all'opposizione violentemente per toglierli così di mezzo;
- ▶ **consenso**: alleanza o compromesso tra le parti in questione;
- ▶ **integrazione**: Le opinioni contraddittorie vengono discusse, si cerca un equilibrio, il gruppo come insieme elabora una soluzione che soddisfi tutti o la maggior parte..

## LE TENSIONI NELLA VITA DEL GRUPPO

Una tensione è uno stato emozionale latente e collettivo che disturba il lavoro e l'armonia del gruppo.

**Tipi** più frequenti di tensione:

▶ **tensioni d'ansietà del gruppo**: hanno origine nel senso generalizzato d'insicurezza e si traducono nell'inibizione, nel silenzio, nei tentativi di fuga-evasione in attività sostitutive;

▶ **tensioni di conflitto latente o manifesto**: quelle più frequenti sono in genere create da conflitti di leadership o dalla lotta per il dominio del gruppo o dalle opposizioni tra i sottogruppi;

▶ **tensioni per opposizione silenziosa al leader**: inevitabile che nel procedere della vita del gruppo sorgano tensioni con il leader, a volta però restano nel sottobosco rendendo difficile il cammino del gruppo;

▶ **tensioni per insoddisfazione o frustrazione**: quando sono repressi sono di solito accompagnate da malcontento, irritazione latente la cui manifestazione esterna in alcune occasioni non compare per rispetto alle regole formali.

L'apparire di una tensione è come una valvola di sfogo che permette l'alleviamento momentaneo del disagio del gruppo. Può prendere la forma di un'abbattuta durante una situazione seria, l'adesione generale ad una proposta d'evasione, d'agitazione da parte di tutti, d'aggressione verso una vittima designata, di collera impensata in un punto di poca importanza.....Per risolvere tale stato di tensione è necessario che venga alla luce: per un



meccanismo di difesa (paura della violenza della tensione e della sopravvivenza del gruppo), il gruppo spontaneamente cerca di negare la tensione....

Siamo a volte preoccupati dei conflitti perché ne vediamo solo la connotazione negativa: in realtà dovremmo pensare e viverli come un movimento del gruppo verso una nuova conformazione ma anche verso una ridefinizione degli obiettivi e magari anche di ruoli e dinamiche.

Quale ruolo del Capo Gruppo: esplicitare i conflitti, nel senso di mettere le questioni sul tavolo senza far finta di come a volte accade, ma con la massima attenzione a come le persone si esprimono e si rapportano tra loro, sottolineando sempre il rispetto e la positività di un confronto che per quanto "vivace" non deve dimenticare ciò che unisce rispetto a ciò che ora pare dividere. Non giudice ma "sparring partner".

Spazio di vita della coca: la riunione! Cosa ci mettiamo? Qui si misura la capacità di fare osmosi del Capo Gruppo tra proposte che curino le relazioni tra adulti e la formazione/confronto tra capi e gli aspetti organizzativi e pratici. Qui si gioca tanto dell'arte del Capo Gruppo e della storia della Co.Ca. ma diventa importante creare:

- spazi per approfondire la conoscenza tra le persone
- spazi per crescere ed approfondire i modi di vivere i valori in cui crediamo
- spazi per i bimbi/e ed i ragazzi/e
- spazi per il gioco e per divertirci
- spazi per programmare ed organizzare

Pensavo ad una immagine con cui concludere. Forse influenzata da Papa Francesco mi viene in mente il ponte.

Il Capo Gruppo come ponte tra i tanti aspetti che abbiamo detto: tra le diverse anime dell'essere cosa, tra i diversi focus e tra le diverse persone. Ponte dentro la città...e pensando che sono veneta come i ponti di Venezia che uniscono i diversi sestieri.

Ma Venezia ha anche il ponte della libertà che la collega alla terraferma. Non ci possiamo dimenticare che come Capi Gruppo abbiamo anche dei ponti da percorrere e/o da costruire nei confronti di ciò che è fuori: le famiglie, la parrocchia, le altre associazioni del territorio, il consiglio pastorale..... Siamo quelli che a nome e su mandato della Co.Ca. ci facciamo presenti e ci relazioniamo con ciò che è fuori da noi.

E' una funzione che spesso più di altre ci richiede abilità relazionali, capacità di tener presente quale è il nostro specifico, chi siamo ma anche la necessità di "fare insieme". Questa funzione è molto importante perché sostiene e dà senso al nostro educare: come dice un proverbio africano, per far crescere un bambino ci vuole un villaggio.