

Donato Pavone*

IL PRETE E UNA SINGOLARE FORMA DI *LEADERSHIP*

Riflessioni di carattere psicologico

SOMMARIO: I. UNA *LEADERSHIP* ORIENTATA AL COMPITO E ALLE PERSONE – II. L'IMPEGNO DI UNIRE – III. FACILITARE LA DINAMICA COMUNICATIVA – IV. AGIRE SUI PROCESSI GRUPPALI: 1. *Non stare a guardare*; 2. *Rinforzare i ruoli positivi*; 3. *Trattare le alleanze e il capro espiatorio*; 4. *Considerare il conformismo personale e di gruppo* – V. CONCLUSIONE

La soggettività ecclesiale precede e comprende quella di ogni suo membro, individuale e collettiva¹. È in questo quadro di riferimento che va compreso il servizio della presidenza. È a partire da questa visione di Chiesa che il presbitero deve muovere i suoi passi sul piano della prassi pastorale. Egli non può permettersi di esercitare il ministero in maniera individualistica o solitaria, magari con la convinzione di poter «gestire» la comunità in piena autonomia, ma deve farlo insieme ai confratelli e a tutti gli altri battezzati, che condividono con lui la responsabilità della trasmissione della fede. Pertanto, presiedere significa riconoscere, stimolare e favorire la corresponsabilità di tutti, in particolare quella dei laici². In quanto uomo di comunione³, il prete è chiamato a costruire ponti, a unire e mantenere in collegamento realtà territoriali fra loro molto diverse o apparentemente incompatibili, ad ampliare gli orizzonti – spesso angusti – delle parrocchie, delle associazioni e dei movimenti ecclesiali. Il ministero della presidenza, che gli è proprio, ha a che fare sia con la

* Professore incaricato di psicologia e antropologia filosofica presso lo Studio Teologico Interdiocesano di Treviso-Vittorio Veneto e l'Istituto Superiore di Scienze religiose del Veneto Orientale.

¹ Cf R. REPOLE, «Sinodalità-collegialità: quali circolarità possibili e quali indicazioni per il cammino», in ARCIDIOSI DI MILANO, *La sinodalità nella Chiesa. Un approccio multidisciplinare*, Centro Ambrosiano, Milano 2018, 74-75; A. BORRAS, *Quando manca il prete. Aspetti teologici, canonici e pastorali*, EDB, Bologna 2018, 46-58.

² Cf R. REPOLE, «Prete per una "Chiesa in uscita"», *La Rivista del Clero Italiano* 12 (2014) 869-872.

³ Cf F.G. BRAMBILLA, *Essere preti oggi e domani. Teologia, pastorale e spiritualità*, Glossa, Milano 2008, 57-64.

comunità nel suo insieme, sia con gli organismi e i gruppi cui partecipa o che conduce. È principalmente su questo suo secondo livello di operatività che ci si concentrerà in questo saggio. Il punto di vista adottato è quello della psicologia sociale⁴. Dopo aver delineato i tratti del profilo del prete-facilitatore, si metteranno a fuoco alcune dinamiche tipiche di un gruppo ecclesiale e le relative modalità di gestione.

I. UNA LEADERSHIP ORIENTATA AL COMPITO E ALLE PERSONE

Nei vari gruppi ed organismi ecclesiali orientati alla pianificazione pastorale, c'è chi si lamenta di una certa secolarizzazione nel modo di procedere, uno scarso abbandono alla provvidenza o una poca fiducia nella grazia. Le tecniche, le strategie e le metodologie non devono mai avere il sopravvento, è vero, ma non si può più pensare di potersi muovere in maniera efficace sottovalutando a priori il contributo che alcune scienze di ultima generazione offrono a chi vuol fare bene le cose, anche in un contesto particolare qual è quello ecclesiale⁵. Da questo punto di vista, vi è ancora molta strada da fare.

⁴ Fare delle considerazioni di ordine psico-sociale sulla Chiesa è operazione delicata e rischiosa, ma plausibile. La condizione ordinaria della Chiesa, infatti, è quella di essere una realtà che, seppur misterica, è segnata dalla storicità e, per questo, condizionata in qualche misura dalle dinamiche del divenire, dal limite, dalla gradualità e dall'esercizio della libertà umana. La Chiesa è anche organizzazione e struttura.

⁵ A tal proposito, si potrebbe distinguere il discernimento come atteggiamento dal discernimento come metodo. Il discernimento è un atteggiamento spirituale, una disposizione dell'anima, un'attitudine profonda, un modo di essere, un tipo di approccio ai problemi, alle vicende, agli accadimenti della storia. Il discernimento, però, è anche un metodo pratico, avente precise regole di esecuzione, che devono essere conosciute e seguite per non correre il rischio di finire per attribuire allo Spirito Santo indicazioni e impressioni del tutto soggettive. È possibile parlare solo di un itinerario di massima, da intendere flessibilmente e da integrare nell'ambito della pratica vissuta delle comunità. Il discernimento comunitario ha una sua propria specificità: non si identifica *tout court* con un processo decisionale, un confronto, una consultazione, una condivisione, una raccolta di opinioni, un *brainstorming*, una deliberazione. Se è vero questo, è vero anche che ciò che conta prima di tutto è che ogni gruppo ecclesiale consideri, coltivi e alimenti il discernimento come atteggiamento (docilità allo Spirito, obbedienza alla Parola, aderenza alla volontà di Dio qui e ora, apertura alla vita e alla storia, disponibilità alla conversione personale ed ecclesiale, orientamento alla missione, ecc.), quale unica fonte di ispirazione sul piano della programmazione pastorale. Tutti i gruppi operativi devono, quindi, saper tenere vivo questo tipo di approccio ai problemi e ai temi che di volta in volta mettono all'ordine del giorno per poter decidere secondo il Vangelo. E

Solo per il fatto di essere preti, si è spesso chiamati a condurre le riunioni dei tanti gruppi ecclesiali di partecipazione, consultazione o programmazione di cui si è membri eletti o nominati. Volenti o nolenti, ci si ritrova a doverne facilitare il lavoro e le interazioni⁶, portandosi appresso quel bagaglio che è la propria vicenda personale: la fede, talora vacillante, delle dinamiche affettive e relazionali non sempre mature⁷, i tratti di personalità, i trascorsi di servizio, il vissuto interiore, la storia del rapporto con i superiori e così via. Nel modo di svolgere questo servizio ci si rivela per ciò che si è, non solamente per ciò che si sa o si sa fare. Del resto, nell'esercizio della sua funzione, il facilitatore è coinvolto a livello di qualità e abilità di base, di competenze e tecniche acquisite, ma ancor prima con la globalità della sua persona. Egli dovrà, perciò, avere una certa qual consapevolezza di se stesso, delle proprie dinamiche intrapsichiche e interazionali, quindi lavorare costantemente su di sé, mantenendo il contatto con ciò che gli si muove dentro.

Per svolgere un servizio di conduzione di un gruppo operativo, sia esso finalizzato al coordinamento, all'elaborazione, alla progettazione o alla decisione, bisogna essere sufficientemente esperti nell'arte del governo e

questo anche quando, per vari motivi, non osservano, in modo ordinato e sistematico, le tappe del metodo del discernimento comunitario. Sul discernimento comunitario, sulle sue condizioni basilari, sulla sua natura, sul suo rapporto con la sinodalità, sul suo essere atteggiamento e metodo, sulle derive possibili, si vedano: CEI, *Con il dono della carità dentro la storia. La Chiesa in Italia dopo il Convegno di Palermo*, 21; FRANCESCO, «Oggi la Chiesa ha bisogno di crescere nel discernimento. Un incontro privato con alcuni gesuiti polacchi», *La Civiltà Cattolica*, anno 2016, vol. III, Quaderno 3989, 345-349; FRANCESCO, *Evangeliū gaudium*, 16, 20, 50, 51, 119; FRANCESCO, *Amoris laetitia*, 303-304; M.I. RUPNIK, *Il discernimento*, Lipa, Roma 2004; S. LANZA, *Convertire Giona. Pastorale come progetto*, OCD, Milano 2005, 116-131; G. COSTA, *Il discernimento*, San Paolo, Cinisello Balsamo (Mi) 2018, 49-85; G. SIGISMONDI, «Discernimento pastorale: "esercizio alto di sinodalità"», in ARCIDIOCESI DI MILANO, *La sinodalità nella Chiesa*, 95-107.

⁶ Anche le comunità di preti, sia di vita che di lavoro, hanno bisogno di qualcuno che faccia da coordinatore, moderatore o facilitatore, come è emerso anche nel corso della 69ª Assemblea Generale della Conferenza Episcopale Italiana (Roma, 16-19 maggio 2016), sul rinnovamento del clero a partire dalla formazione permanente. Nei lavori di gruppo e nel dibattito assembleare, infatti, i vescovi hanno evidenziato la necessità che il presbiterio venga animato da alcuni preti «facilitatori» della comunione (cf Comunicato finale).

⁷ Cf L. SPERRY, *Psicologia, ministero e comunità. Riconoscere, guarire e prevenire le difficoltà nell'azione pastorale*, EDB, Bologna 2007; L. BALUGANI, «Quando un leader immaturo è preferito ad uno maturo», *Tredimensioni* 3 (2006) 166-179; G.F. POLI - G. CREA - V. COMODO, *Stili di leadership e vita consacrata*, Rogate, Roma 2003, 49-51.

dell'animazione⁸. In una realtà gruppale, infatti, il prete o chiunque sia chiamato ad esercitarne la *leadership* non solo deve saper aiutare le persone a raggiungere gli obiettivi condivisi, a lavorare con metodo, a farsi carico dei problemi, a collaborare per risolverli, a curare l'organizzazione, ma anche stimolare ognuno a contribuire alla coesione del gruppo, a confrontarsi con rispetto e onestà, a lasciarsi coinvolgere in relazioni di qualità. In certi casi, in alcuni momenti e in determinate situazioni, egli è chiamato più a governare, cioè a condurre e accompagnare, in altre più ad animare. Ci vuole arte e tecnica insieme per riuscire ad equilibrare, in modo flessibile e adeguato, questi due movimenti complementari del servizio di presidenza.

Chi vuole coordinare le forze in vista del raggiungimento degli obiettivi operativi del gruppo e farlo secondo la logica della responsabilità condivisa⁹, deve sapersi muovere su due piani: quello strumentale¹⁰ e quello espressivo¹¹. Quando non si equilibrano e integrano entrambe queste direttrici d'intervento, possono presentarsi due opposti scenari: l'organizzazione funziona, ma le persone non si vogliono bene; c'è molta affinità tra le persone, ma non si raggiungono gli obiettivi prefissati¹². In ambito ecclesiale, poi, è efficace il *leader* che sa operare con uno stile di governo di tipo partecipativo: centrato non tanto su di sé, quanto sui membri del gruppo. Conduce bene, allora, chi cerca di promuovere l'interdipendenza

⁸ Cf E. ROSANNA, «La difficile “arte” del governo», in N. WOLF - E. ROSANNA, *L'arte di dirigere le persone*, EDB, Bologna 2010, 67-73.

⁹ Gli esiti delle ricerche mostrano che, rispetto a quelli gerarchici nei quali il *leader* è il mattatore assoluto (circa la preparazione, il supporto e il controllo), vi è migliore operatività decisionale e realizzativa nei gruppi a responsabilità condivisa. Questa, però, non coincide con la confusione o diffusione di responsabilità, che, al contrario, porta all'inconcludenza (cf C.G. CORTESE - R. SPAGNOLO, *Gruppi che funzionano. Conoscere e gestire le dinamiche di gruppo*, Araba Fenice, Vignolo [Cn] 2009, 43-66).

¹⁰ È la *leadership* orientata al compito: è il piano della stimolazione al lavoro, all'organizzazione, alla realizzazione del progetto.

¹¹ È la *leadership* orientata alle persone: è il piano della costruzione dell'unità, della comunione, dell'affetto e dei legami profondi.

¹² Cf P. DE SARIO, *Metodi e tecniche della Facilitazione esperta. Coinvolgere, aiutare, attivare le persone e i gruppi nel lavoro, nei conflitti, nel sociale*, Pisa University Press, Pisa 2013, 80-85; P. DE SARIO, *L'intelligenza di unire. Rotture e divisioni: l'efficacia collettiva per i gruppi di lavoro*, Mimesis, Sesto San Giovanni (Mi) 2017, 21-48; P. DE SARIO, *Far funzionare i gruppi. Risolvere le situazioni complesse con la Facilitazione esperta e il Face-model*, Franco Angeli, Milano 2018, 31-37.

e la corresponsabilità di tutti, senza per questo rinunciare all'esercizio del compito che gli è proprio¹³. In questa prospettiva, l'autorità è un'istanza che facilita, sostiene, coordina, coinvolge, aiuta e attiva, avendo sempre di mira il progresso comune¹⁴. È suo compito, infatti, rilanciare i membri del gruppo alla realizzazione di un progetto che si spinge ben oltre la ricerca dei pur nobili interessi di parte, orientando tutti al bene in sé e a quello della comunità. Del resto, se il gruppo-sistema non rimane aperto, cioè in continua interazione con l'esterno, è destinato ad implodere o a collassare su se stesso.

II. L'IMPEGNO DI UNIRE

Se il gruppo non è coeso non produce, non realizza i suoi obiettivi. Al suo interno, ogni membro deve poter trovare posto, elaborare un suo punto di vista e comunicarlo, esprimerlo, dividerlo. Va da sé che il compito precipuo del facilitatore sia proprio quello di lavorare per l'unità¹⁵, ben sapendo, poi, con quanta frequenza si manifestino nelle relazioni e nel lavoro di gruppo le forze che spaccano e allontanano, dividono e separano. Proprio così: il prete-facilitatore, uomo di comunione qual è, ha il compito di unire, sollecitando evoluzioni inclusive e collettive. Unire non significa accostare o sommare le parti, idee o persone che siano, ma integrare e questo comporta includere, mettere insieme realtà comunemente viste e considerate come antitetiche o troppo differenti per poter coesistere. Per unire bisogna saper distinguere. All'integrazione si giunge passando per la differenziazione.

La capacità di unire sta alla base di ogni facilitazione efficace. Per questo, il *leader* facilitatore opera per la complementarità. Lo fa con la determinazione che gli viene dalla consapevolezza che nel gruppo e tra i suoi membri agiscono forze che dividono e spingono a particolarismi, parcellizzazioni, *distinguo*, interessi specifici che fanno perdere di vista

¹³ Cf C.G. CORTESE - R. SPAGNOLO, *Leader e follower nei gruppi di lavoro*, G. Giappichelli Editore, Torino 2013, 80-86; D. PAVONE, «Il "noi presbiterale" a servizio della Chiesa», *La Rivista del Clero Italiano* 10 (2017) 699-700.

¹⁴ Cf F. IMODA, «"In mezzo a voi come colui che serve". Spunti psicosociali sulla leadership», *Tredimensioni* 3 (2006) 245-259; M. NARDELLO, «Il dialogo: ovvietà disattese», *Tredimensioni* 6 (2009) 275-280.

¹⁵ Cf P. DE SARIO, *Metodi e tecniche della Facilitazione esperta. Coinvolgere, aiutare, attivare le persone e i gruppi nel lavoro, nei conflitti, nel sociale*, 25-33 e 87-92.

la missione condivisa. Se vuole aiutare il gruppo a diventare coro, sinfonia, squadra, egli deve conservare uno sguardo fisso sia sull'intero, detto sistemico, sia sulla singola parte, detto atomistico. In questa direttrice, è saggio quel presbitero che, nel presiedere la comunità e nel condurre alcuni suoi gruppi, non spegne la dialettica che è motivo di ricchezza per tutti, ma si adopera perché le diversità non abbiano a degenerare in fratture che, anche se fatte in nome della verità, producono ferite profonde e dolorose, spesso insanabili. Molte volte, proprio in virtù del ruolo che ha o gli è attribuito, si ritrova a mediare tra persone in tensione tra loro. Se i conflitti si affacciano all'orizzonte, perché è normale che ci siano, deve avere il coraggio, la capacità e la determinazione di aiutare gli altri a riconoscerli, a chiamarli per nome, ad affrontarli nei tempi opportuni e nei modi adeguati, secondo quello stile che sa coniugare verità e carità, per trasformarli in occasioni di crescita nell'unità¹⁶.

III. FACILITARE LA DINAMICA COMUNICATIVA

Se la facilitazione è nata con un profilo lavorativo specifico, quindi con una fisionomia chiara, delle strategie definite, delle tecniche precise e dei compiti delineati, in questi anni si sta diffondendo sempre più anche come funzione. Tante figure professionali, del resto, per la responsabilità legata al ruolo che hanno scelto o accettato, sono chiamate di fatto a svolgere una tale forma di *leadership*. Sono quelle che lavorano in squadra e che hanno la responsabilità ultima su un gruppo di persone (il primario di un'*équipe* di reparto, il coordinatore di un *pool* di avvocati o un gruppo di insegnanti, il parroco in rapporto al Consiglio Pastorale Parrocchiale...). In questo senso, la facilitazione si può apprendere: tutti possono impararla. Si tratta di una funzione declinabile in maniera varia e originale, secondo stili differenti. Chi la svolge ha bisogno di una base sicura di partenza¹⁷, data da

¹⁶ Cf G. CREA, *Diagnosi dei conflitti interpersonali nelle comunità e nei gruppi*, EDB, Bologna 2006, 203-226; N. WOLF, «Si sente dire che... Come si superano le crisi e si compongono gli scontri», in N. WOLF - E. ROSANNA, *L'arte di dirigere le persone*, 75-91; D. PAVONE, «Il prete, uomo di comunione», *La Rivista del Clero Italiano* 2 (2013) 113-128; P. MAGNA, «Corresponsabilità: barriere inevitabili ed evitabili», *Tredimensioni* 12 (2015) 297-306; P. DE SARIO, *L'intelligenza di unire. Rotture e divisioni: l'efficacia collettiva per i gruppi di lavoro*, 87-133.

¹⁷ Per quanto riguarda il prete-facilitatore, prima ancora che dalle qualità e competenze necessarie alla conduzione di un gruppo, la base sicura di partenza è data da quelle virtù

alcune doti e competenze di fondo¹⁸, che poi, però, applica e interpreta in modo personale.

Un gruppo funziona quando tra le persone vi è una vera e propria rete di comunicazione¹⁹. Tra di loro dovranno sussistere relazioni di empatia²⁰.

che ne dovrebbero caratterizzare il profilo personale e ministeriale. Il Magistero parla di virtù umane e di virtù evangeliche (povertà, castità e obbedienza) e indica la carità pastorale come la maniera propria del prete di vivere i consigli evangelici (cf *Presbyterorum ordinis*, 15-17; *Pastores dabo vobis*, 27-30; CEI, *La formazione dei presbiteri nella Chiesa italiana*, 23-25; in particolare, circa le virtù e qualità umane necessarie all'esercizio del ministero: *Optatam totius*, 11; *Presbyterorum ordinis*, 3; *Pastores dabo vobis*, 43-44; CEI, *La formazione permanente dei presbiteri nelle nostre Chiese particolari*, 23; CEI, *La formazione dei presbiteri nella Chiesa italiana*, 90; CEC, *Orientamenti per l'utilizzo delle competenze psicologiche nell'ammissione e nella formazione dei candidati al sacerdozio*, 2).

¹⁸ La facilitazione di un gruppo è un servizio alla collaborazione responsabile per il raggiungimento di un obiettivo condiviso. È una vocazione, non solo un ruolo da assumere o un compito da portare avanti. È un'arte esigente, che richiede di mettere a frutto tutti i propri doni di natura e di grazia. Seppur necessarie, dunque, le conoscenze e le competenze tecniche, da sole, non abilitano a questo servizio. Rivestono molta importanza, infatti, le qualità personali di chi svolge una qualsivoglia funzione di coordinamento. Chi non è dotato di alcune attitudini di base, qualsiasi sia la tecnica di cui è capace, alla lunga evidenzia l'inefficacia del suo agire. Molti studi mettono in luce come per poter praticare la funzione della facilitazione di un gruppo siano necessarie qualità di base come la pazienza, la buona memoria, una certa energia, la capacità di mantenere la calma in situazioni conflittuali, un cospicuo senso dell'umorismo e una grande stima della realtà grupale che si serve. Il facilitatore non può non essere un buon comunicatore: deve sapersi esprimere bene (in modo chiaro e conciso) ed essere strutturalmente predisposto all'ascolto. Chi governa e anima in modo efficace è capace di analisi e di sintesi, sa identificare le parti di un tutto e procedere con metodo, in modo logico e sistematico, possiede un sufficiente equilibrio emotivo e ha una discreta energia fisica, giacché facilitare richiede parecchia concentrazione ed è di per sé impegnativo, specialmente quando si ha a che fare con un gruppo di grandi dimensioni o con riunioni molto lunghe. È importante, inoltre, che il facilitatore sappia avere un atteggiamento costruttivo anche in ambienti problematici e ostili, sia capace di flessibilità, duttilità, buon adattamento e auto-valutazione, oltre che di far tesoro dell'esperienza.

¹⁹ Quando il gruppo è numeroso tanto da impedire ai singoli di portare un contributo attivo al raggiungimento dell'obiettivo, la loro motivazione viene meno e, con essa, anche il senso di appartenenza e l'impegno. Oltre le dodici persone la sfida di attivare interazioni di qualità risulta assai impegnativa. In certi casi, la costituzione di piccoli gruppi di lavoro è una necessità, onde evitare che gli individui si sentano sottoutilizzati, non messi nelle condizioni di esprimere il proprio potenziale e di interagire in maniera efficace.

²⁰ L'empatia è la capacità di mettersi al posto di un altro, di vedere il mondo dalla sua prospettiva, cioè come lo vede lui. L'avverbio «come» ha qui una grande pregnanza.

L'intercomunicazione di qualità è importante perché, se cercata e attuata da tutti, porta a quella coesione del sistema gruppale che è la prerogativa essenziale per la sua efficacia sul piano operativo. Per questo, è necessario che ciascuno abbia la coscienza di essere in un rapporto d'interdipendenza con tutti gli altri. L'interdipendenza ha a che vedere sia con i bisogni, sia con le finalità degli individui che compongono il gruppo²¹. Infatti, è precisamente la consapevolezza dell'interdipendenza a permettere tanto l'interscambio di valori, idee, intuizioni e convinzioni, quanto la collaborazione in vista del conseguimento di uno scopo comune.

Ogni facilitatore avveduto sa che il gruppo-sistema è una realtà complessa che comprende nel suo insieme diverse relazioni: prima di tutto quelle che sussistono tra ogni singolo componente e il *leader*, poi quelle che si danno tra i vari membri del gruppo, infine quelle che si strutturano tra il gruppo come totalità e il suo *leader*. Pertanto, il facilitatore dev'essere in grado di interagire con il gruppo in diversi modi e a vari livelli. Può agire di certo sui singoli, ma anche intervenire sul funzionamento del gruppo come soggettività collettiva e sulle interazioni tra chi ne fa parte. Se da un lato incidere sugli individui vuol dire in qualche misura stimolare e influenzare anche il sistema, dall'altro mettendo mano al gruppo nel suo insieme o alle interazioni tra i suoi membri si può arrivare a toccare questo o quello dei suoi componenti. Il facilitatore efficace sa agire considerando la complessità del sistema, anche nel caso in cui vi siano da trattare dinamiche poco edificanti o da mediare conflitti di vario genere,

L'empatico cerca sì per un attimo di mettere da parte il giudizio basato sui propri criteri di valutazione per provare a cogliere il sistema di riferimento dell'altro, ma nel fare ciò non diventa l'altro (identificazione), né prova l'identico suo sentire (simpatia), rimanendo da questi distinto. L'ascolto attivo e la comunicazione empatica generano un clima di fiducia e apertura. Ciò vale per il facilitatore in due direzioni: prima di tutto è chiamato lui stesso a prestare ascolto con attenzione ad ogni persona, in secondo luogo deve sollecitare gli altri a fare reciprocamente la stessa cosa, preoccupandosi di porre le condizioni perché in seno al gruppo questo possa accadere. Ecco che c'è da lasciare spazio e tempo all'esposizione di ciascuno, da evitare di interromperlo, da dimostrargli attenzione mentre parla con un *feedback* (verbale e non verbale) o, a conclusione, con una domanda che gli permetta di spiegare meglio il suo pensiero o di aggiungere qualcosa («*Poi come è andata a finire?*»), («*Prosegui, ti ascoltiamo*») o («*C'è dell'altro?*»), di verificare la comprensione, propria e degli altri, con il rimando, detto anche rispecchiamento o riformulazione («*Se capisco bene...*»), («*Se comprendo quanto hai detto...*»), («*Provo a dirti se ho capito... è così?*»), («*Mi pare di capire che... che mi dici?*»).

²¹ Si tratta dell'interdipendenza di destino, di compito, di risorse, di informazioni e di valutazione.

perché possano essere trasformati, per quanto possibile, in occasione di crescita del gruppo-sistema e delle persone che ne fanno parte. L'arte della facilitazione sta precisamente nella capacità di decidere, di volta in volta, quale di questi tasti toccare²².

Nell'esercizio della sua funzione di coordinatore, il *leader* non si schiererà mai a favore di una persona o di un'altra, ma lavorerà sempre per il gruppo nella sua totalità, per le interazioni tra le persone e il progetto che tutti desiderano perseguire. Questo dev'essere e apparire chiaro a chiunque. In tal senso, egli starà attento a non farsi manipolare e a non fare preferenze. Quando si rivolge al singolo, lo farà tenendo in mente il bene di tutti e ricordandogli che si sta lavorando per un obiettivo che va oltre ogni interesse di parte.

Il presbitero-facilitatore, *leader* istituito e formalmente riconosciuto, ha un significativo influsso sugli individui e sul gruppo: che parli o taccia, tutti ne sono in qualche modo condizionati. Solo con la presenza, è lui a stabilire, di volta in volta, le regole del sistema (tempi, interventi, limiti, ordine...). È lui a decidere se lasciare che ci sia silenzio o meno, intervenire o fare in modo che lo facciano altri, orientare la discussione in una direzione o in un'altra, contenere o permettere uno sfogo. Che lo voglia o no, ha un potere. Non può far finta di non averlo²³, né deve abusarne²⁴. Ciò che conta è che lo eserciti nel miglior modo possibile. Se non lo usa

²² Cf B.M. ASTRACHAN, «Toward a social system model of therapeutic groups», *Social Psychiatry* 5 (1970) 110-119; O. KERNBERG, «A system approach to priority setting of intervention in group», *International Journal of Group Psychotherapy* 25 (1975) 251-275.

²³ Durante la riunione, il «prete-facilitatore spontaneista» lascia a tutti la massima libertà di intervento, azione e decisione, ritenendo non efficace la guida della situazione e dell'organizzazione. Per un motivo o per l'altro (il carattere, la paura di disturbare o di essere invasivo, un'ideologica visione dell'autorità), si limita ad ascoltare e accompagnare, a condividere e solidarizzare, dimenticando che il ruolo che riveste ha a che vedere pure con la capacità di condurre, orientare, richiamare.

²⁴ Non solo l'autoritario abusa del proprio potere. A suo modo, lo fa anche il «prete-facilitatore da palcoscenico», recitando come se fosse su un *set* cinematografico. Ovviamente, è lui l'attore protagonista. I laici sono il suo pubblico, che vorrebbe animato unicamente dall'ammirazione e dalla voglia irrefrenabile di applaudirlo. Del resto, ha un tale bisogno di essere ammirato da non accorgersi che ci sono anche gli altri, con i loro bisogni e le loro tensioni ideali. Egli fa qualsiasi cosa pur di farsi notare: si esibisce, stupisce, scandalizza, ripugna. Convinto di essere speciale, recita bene la propria parte, perché tutti vi si proiettino in un desiderio di identità impossibile.

lui, lo farà di certo qualcun altro, magari a sua insaputa e non sempre per l'interesse del gruppo.

Chi guida e anima un gruppo deve fare in modo che ciascun partecipante percepisca di appartenervi indipendentemente da ciò che pensa e sente o da quello che gli altri sentono o pensano di lui. È questo un antidoto alla disgregazione o al fallimento del gruppo stesso. Infatti, i suoi membri tendono istintivamente a difendersi da chi viene percepito troppo diverso, anziché cogliere la ricchezza che questa diversità può recare alla vita di ciascuno. Il clima all'interno del gruppo (rispetto, silenzio empatico, ascolto attivo...) dev'essere tale da permettere a ciascuno di sentire, pensare ed esprimersi liberamente²⁵. Nessuno ha il diritto di leggere nel pensiero dell'altro o di negare esperienze, conoscenze e competenze altrui. Perché ciò possa avvenire, il facilitatore stesso dovrà comunicare nella maniera più diretta e sincera possibile. Deve far sì che funzionino prima di tutto i modi di comunicazione più semplici: ciascuno dovrà imparare ad ascoltare e a comprendere ciò che l'altro sta dicendo. Faciliterà una comunicazione corretta tra i presenti, evitando di far parlare male gli uni degli altri. Avrà la premura di richiamare all'utilizzo della prima persona: non può permettere che il confronto e il dialogo si nutrano di forme impersonali o di generalizzazioni. Il suo obiettivo dovrà essere quello di fare in modo che ciascuno, verbalizzando, si assuma la responsabilità di ciò che sente o pensa. Il facilitatore deve, poi, ricordare che le situazioni conflittuali non risolte generano e trascinano tensioni che, in un modo o in un altro, penalizzano seriamente il gruppo²⁶. In questo caso, avrà la saggezza

²⁵ Da questo punto di vista, il compito del facilitatore di un gruppo è prima di tutto quello di creare un contesto operativo di fiducia e di stima tra le persone, di promuovere uno spazio libero dalla paura, in cui ognuno possa esprimere le proprie idee e capacità, senza avere la preoccupazione di fare una figuraccia o di essere tagliato in qualche modo fuori dalle relazioni, dal gruppo, dal progetto. Chi adotta lo stile della direzione cooperativa, dà di continuo prova di quanto sinceramente gli premano i collaboratori creativi e scomodi.

²⁶ C'è il prete che tace e va avanti come se niente fosse, pur di mantenere l'equilibrio e garantire l'armonia con le persone e all'interno del gruppo. Le discussioni accese, le divergenze apparentemente insanabili e le fratture dolorose lo trovano prevalentemente passivo. Sotto il velo della prudenza, spesso si cela la mancanza di forze e risorse per reagire. Questo suo approccio può esprimere, di fatto, un radicale pessimismo: non credendo alla possibilità di una risoluzione pacifica e costruttiva del conflitto, rinuncia alla sfida di affrontarlo con chiarezza e determinazione. La sfiducia di poter individuare una via d'uscita può estendersi dal responsabile del gruppo agli altri membri, generando in

di garantire le condizioni che permettono al gruppo la presa in esame delle divergenze o delle situazioni problematiche, affinché queste, in un contesto di corresponsabilità, vengano affrontate in maniera costruttiva.

Compito del facilitatore è sostanzialmente far capitare qualcosa, favorire uno scambio genuino tra i membri del gruppo. Egli non può lavorare al posto degli altri. Faccia attenzione, perciò, ai troppi interventi, all'invasività verbale o alle interpretazioni indebite. Una volta che ha avviato il processo, non deve bloccare la dinamicità per raddrizzare una virgola. Non è bene che faccia un intervento su un piccolo dettaglio, a meno che non sia proprio necessario, perché in tal modo arresterebbe quella circolarità grupppale che a fatica si rimetterebbe nuovamente in moto. Se possibile, lasci pure che i partecipanti si confrontino, si chiariscano o correggano tra di loro. Se una persona pone una domanda, può essere utile invitare gli altri membri del gruppo a darvi una risposta, a commentare il parere altrui, ad esplicitare il proprio pensiero o a narrare la propria esperienza. Nei limiti del possibile, si prodighi affinché tutti partecipino: nessuno dovrebbe rimanere escluso dalla condivisione o dalla discussione²⁷, quindi

loro resistenze e blocchi di ogni tipo. Contro qualsiasi forma d'intraprendenza e creatività, il sentire che s'impone progressivamente è che non vale la pena di darsi da fare per risolvere i problemi perché non cambierà mai nulla.

²⁷ Ci sono almeno due modi diversi di interagire: uno basato sulla discussione, l'altro sulla condivisione. Non vanno confusi, né adottati indifferentemente. È bene distinguerli per poterli scegliere, con la consapevolezza che possono aiutare il gruppo a perseguire obiettivi differenti. Li si può anche utilizzare come *step* di un unico percorso o tappe dello stesso processo, quello che porta al discernimento o alla deliberazione operativa. Discutere è parlare degli altri o delle proprie idee. È ragionare insieme su un tema. È comunicare in modo per lo più impersonale. Discutere è entrare in dialogo procedendo per via dialettica. La logica è qui fondamentale. Per discutere sono ugualmente necessarie la capacità analitica e quella sintetica. A volte, discutere significa pretendere il proprio spazio e cercare di portare avanti la propria visione delle cose. Discutere è portare degli argomenti per convincere gli altri, quindi la discussione prevede l'elaborazione di ragioni per motivare agli altri la bontà e plausibilità delle proprie posizioni. Per discutere bisogna saper non solo dibattere, ma anche controbattere, sempre nel rispetto altrui, ovviamente. Derive a parte, l'intenzione è la ricerca della verità, del bene in sé e della comunità. Condividere (narrazione della fede, consegna del vissuto, correzione fraterna...), invece, è parlare di sé, delle proprie esperienze e della propria vita. Le condivisioni sono più o meno brevi, essenziali e toccano le fibre più intime sia di chi comunica che di chi ascolta. Condividere è comunicare in modo personale e partecipato. Chi condivide si intravede nell'esperienza dell'altro e, nell'accoglierlo in profondità, prende contatto con le proprie risonanze interiori. Quando uno condivide qualcosa di sé non va giudicato o svalutato, ma accolto e valorizzato, sempre e comunque. Merita di essere

dalla dinamica del gruppo. Per questo, deve saper fermare, in qualche modo, chi è troppo dominante o accentratore, intervenendo *ad hoc* sia rivolgendosi direttamente all'interessato, evitando però di rimproverarlo o svalutarlo²⁸, sia invitando gli altri a dire la loro. Qualora si accorgesse che qualcuno tende a rimanere fuori dal dialogo, farà tutto il possibile per inserirlo, coinvolgerlo, farlo partecipare attivamente. Inoltre, è compito suo far sì che tutti mettano in parole in maniera chiara, diretta e controllata quanto comunicano in modo implicito con un gesto, un sorriso o un sospiro. Se uno parla di una terza persona presente, il facilitatore lo inviterà a farlo rivolgendosi direttamente all'interessato. Non può accettare che si parli di chi non è presente, né permettere che tra due persone si instauri un dialogo su cose che solamente loro sanno o su questioni di carattere personale, perché questo taglierebbe fuori gli altri dalla discussione, diventando motivo di esclusione o estraneazione. Del resto, come si diceva, è compito del facilitatore creare le condizioni perché, nel dibattito e nel confronto, vi sia spazio per tutti. A volte, proprio per questo, egli dovrà supportare i più fragili, dando loro la possibilità di dire quello che pensano e sentono. Quando è evidente che qualcuno sta parlando in modo proiettivo, farà di tutto perché gli sia offerto un *feedback* da parte degli altri membri e questo sia per aiutare la persona in questione a capire che non sempre quello che pensa e sente corrisponde alla realtà, sia per evitare che il gruppo perda il contatto con la realtà e ricorra a forme di astrazione irrealistiche o inconcludenti.

ascoltato. Non gli si fanno domande, non gli si chiedono chiarimenti, non gli si danno consigli o soluzioni. Non vige qui la logica del giusto o sbagliato, bello o brutto, utile o inutile. Qui tutto è offerto come dono e come tale va ricevuto e accolto (cf R. TADDEI, *Non abbiate paura della tenerezza. Training per presbiteri*, La Meridiana, Molfetta [Ba] 2015, 25-28).

²⁸ Far sì che un intervento lungo possa chiudersi e dare spazio ad altri è una capacità strategica di straordinario valore. Non è facile a nessuno individuare di volta in volta il modo migliore per farlo. Certo è che occorre evitare i metodi bruschi, che possono urtare la persona e spingerla in una posizione ipercritica o passiva. Quando serve, il facilitatore sa invitare a concludere: «*Interessante quello che hai detto... che dici se sentiamo ora il parere anche degli altri?*». Talvolta, durante la pausa o tra un incontro e l'altro può essere utile si rivolga personalmente a chi parla troppo chiedendone collaborazione fattiva («*I tuoi contributi sono interessanti, ma abbiamo bisogno di permettere che anche gli altri abbiano modo di parlare*»). In casi davvero estremi, sempre per il bene del gruppo, sa attivarsi interrompendo chi sta parlando troppo con un: «*Bene!*» o «*Adesso devi concludere*».

In conclusione, il sistema di comunicazione del gruppo deve permettere la libera interazione tra i suoi membri, affinché siano possibili l'ascolto empatico, la negoziazione delle differenze, l'elaborazione comune e il reciproco accordo. Il *leader* (potere istituzionale e formale) deve permettere a ciascuno la partecipazione e l'intervento, in particolare quando vi è da prendere delle decisioni importanti per l'andamento del gruppo stesso o della comunità di cui esso è a servizio. Il potere informale deve essere distribuito in modo egualitario: ogni membro del gruppo va messo nelle condizioni di poter esprimere le proprie risorse personali, in modo tale, però, da permettere a tutti gli altri di fare altrettanto. Queste risorse possono essere complementari, ed è giusto che sia così, ma nessuno deve rimanere emarginato all'interno del gruppo perché non ha risorse per influire sugli altri o perché qualcuno gli impone le sue. Anche la distribuzione dei ruoli e dei compiti, discriminante in ordine alla qualità delle relazioni e alla realizzazione dell'obiettivo comune, deve avvenire con la partecipazione di tutti, in modo tale che ogni individuo sappia con chiarezza quello che fanno gli altri e gli sia evidente la complementarità delle diverse attività. L'interdipendenza, così garantita, avvia processi e produce cambiamento.

IV. AGIRE SUI PROCESSI GRUPPALI

1. *Non stare a guardare*

Lasciare che le resistenze al lavoro, le forti divergenze sul piano delle idee e i conflitti tra le persone seguano il loro decorso naturale, magari nella speranza che si dissolvano con il passare del tempo, è ingenuo e controproducente. Al contrario, i problemi vanno individuati, considerati e composti, affinché le tensioni e i disagi non portino prima o poi ad una rottura irreversibile delle relazioni e all'inefficacia dell'impegno. Il responsabile che, non avendo il coraggio di affrontare le criticità che si presentano, si volta dall'altra parte, finge di non vedere, si defila e lascia perdere non soltanto danneggia qui e ora i singoli e il gruppo, ma mette pure a repentaglio la significatività e l'efficacia della propria *leadership*. Quando serve, il *leader* al quale sta a cuore la realizzazione del progetto condiviso si assume l'onere tanto di stare davanti all'altro, dicendogli le cose in un colloquio aperto, a quattr'occhi, quanto di porre al centro dell'attenzione di tutti le questioni che, di volta in volta, vengono a galla, cercando di creare le condizioni perché ciascuno faccia la propria parte

per il progresso delle interazioni e una maggior scioltezza del processo elaborativo o decisionale.

L'onestà e la trasparenza del *leader* pagano sempre, anche sul versante del rafforzamento della sua credibilità e autorevolezza, bene inestimabile per il gruppo. Questo vale sia a livello personale che gruppale. L'esperienza insegna che non è affatto utile che il prete-facilitatore neghi l'evidenza agli occhi delle persone, né che si sforzi di insabbiare i fattori frenanti, al limite potenzialmente disgreganti, per il timore che il gruppo non abbia le risorse per trasformarli in opportunità di crescita, da tutti i punti di vista. Non è utile nemmeno che, sul piano personale, egli prenda tempo o si lasci andare a vaghe allusioni, nella speranza che prima o poi l'interessato ci arrivi da solo. Qualora non lo sapesse ancora fare, dovrebbe imparare a dire agli altri ciò che pensa in maniera chiara, diretta e controllata, non brutalmente, dunque, ma in modo cauto e delicato, per il bene delle persone così come del gruppo di cui si sta prendendo cura.

2. Rinforzare i ruoli positivi

I dati delle ricerche attestano che il sistema-gruppo distribuisce ruoli e compiti²⁹. Potrebbe sembrare strano, eppure è così. Ciò accade perché la soggettività gruppale non è data dalla semplice sommatoria degli individui che la compongono³⁰. È una realtà altra. Per certi versi, il gruppo precede i suoi membri, il tutto le sue parti. Esso ha un'identità tutta sua e uno sviluppo singolare, che può subire anche blocchi, deformazioni e derive. Un insieme organizzato e strutturato di persone non solo ha una storia legata al contesto concreto e alla vita dei singoli partecipanti, ma si caratterizza in quanto gruppo per un processo di sviluppo collettivo, caratterizzato da determinate fasi. Sull'evoluzione di un gruppo operativo, pure ecclesiale, influiscono con relativa forza e variabile intensità, insieme alla libertà dei suoi membri, la qualità delle loro interazioni, il tipo di rapporto con l'esterno, le decisioni prese e quelle non prese. Se attraverso le

²⁹ Cf L. LAZZARI, *Il manuale del teambuilder. Tutto ciò che è necessario sapere per trasformare un gruppo di lavoro in una squadra e una squadra in una squadra specializzata*, Franco Angeli, Milano 2012, 55-58 e 79-83.

³⁰ Cf M. POLLO, *Il gruppo come luogo di comunicazione educativa*, Elle Di Ci, Torino 1996, 43-50; AZIONE CATTOLICA ITALIANA, *Crescere insieme. Appunti sul gruppo di AC*, AVE, Roma 2009, 15-22.

scelte condivise un gruppo assume nel tempo un'identità e scopre risorse, grazie alle decisioni mancate vede e svela le proprie debolezze e criticità. Con uguale significatività, sulla crescita di un gruppo incidono tanto le azioni svolte, quanto quelle non attuate.

Il gruppo è una realtà viva e in divenire. Questo è vero dal punto di vista sia diacronico che sincronico. Gli individui che ne fanno parte, infatti, sono soggetti a delle forze che si situano e attivano tra la loro libertà e il condizionamento ambientale. Essi sono in dinamica, assumono cioè atteggiamenti e comportamenti che in un altro contesto non avrebbero, mostrando tratti che solamente quel sistema ha il potere di far emergere. Da qui i concetti di totalità dinamica e interdipendenza: fenomeni che avvolgono le persone di una realtà gruppale e le trasformano. Tra individuo e gruppo s'instaura e sussiste una circolarità di relazione tale per cui le parole e le azioni di ogni suo componente sono in stretto rapporto con quelle di tutti gli altri. Le parti del sistema sono tra loro interconnesse in modo che il cambiamento in una o più di esse si ripercuote sul tutto e viceversa. Tra sistema e individui, dunque, vi è interazione a doppia mandata. In questa prospettiva sistemica, il gruppo dispensa ruoli. Questi acquistano senso unicamente se situati nella dinamica di quel determinato gruppo. Le persone non sempre agiscono in una precisa realtà gruppale come in altri loro contesti di vita o di lavoro. Inoltre, i ruoli assunti dai singoli membri del gruppo sono interconnessi, cioè strettamente intrecciati tra di loro, ragione per cui non possono essere considerati né trattati separatamente³¹.

Ecco che, in seno al gruppo, è possibile incontrare chi si considera inutile ed emarginato, nonostante abbia buone capacità di base e sia oggettivamente dotato di risorse personali di una certa qualità. In questo modo, «l'invalido» riesce ad ottenere diversi vantaggi: non deve fare lo sforzo di impegnarsi, può lasciare ad altri la fatica di darsi da fare per la realizzazione degli obiettivi condivisi, guadagna la compassione di alcuni membri del gruppo e si sente esentato dall'assumersi qualsiasi responsabilità. Anche il gruppo, dal canto suo, trae profitto, se così si può dire, dalla presenza dell'invalido, nel senso che il suo agire rappresenta una valida giustificazione alla passività, all'individualismo e alla carenza di comunicazione in cui è caduto, quindi alla sua stagnazione e alla sua evidente inabilità al cambiamento. Laddove c'è un «invalido» solitamente c'è anche

³¹ Cf S. AYESTARAN, *Il conflitto comunitario. Un'opportunità per crescere o una minaccia di distruzione?*, EDB, Bologna 2007, 53-73.

un «salvatore». L'uno è funzionale all'altro: mentre il primo trova chi lo capisce, lo aiuta e lo sostiene, il secondo ha la possibilità di sentirsi più umano, buono e utile. L'invalido non fatica a trovare un «complice», ovvero un membro del gruppo che lo conferma nella sua convinzione di non essere un incapace, ma di essere reso tale dagli altri, rei di non saperne o volerne riconoscere le capacità e valorizzare le potenzialità. Grazie al complice, l'invalido si sente, se possibile, ancor più emarginato e vittima del contesto. In una cornice gruppale, però, egli incontra sempre anche un «aggressore», che gli rinfaccia la pigrizia che lo contraddistingue. L'aggressore non fallisce nel merito, bensì nel modo: ha ragione, ma sbaglia la strategia comunicativa. Ecco che l'invalido si ritrova confermato e rinforzato nella rappresentazione sentita di sé, secondo la quale è incompreso ed è da tutti considerato come la causa dei mali del gruppo. Sul piano della dinamica di gruppo, a prescindere da chi lo incarna qui e adesso, nel tempo tale ruolo si fa sempre più devastante perché opera un'azione frenante sulla realizzazione della coesione tra le persone e il perseguimento dell'obiettivo comune.

In un gruppo di lavoro, poi, c'è chi assume il ruolo del «risentito». Con la sua aggressività, egli mina la fiducia tra i singoli e rovina il clima collettivo di sicurezza. Incapace di riconoscere la propria insoddisfazione e il proprio senso di fallimento, proietta su tutti gli altri la colpa della sua condizione e la rabbia che da tempo coltiva dentro di sé. È curioso come il gruppo, pur soffrendone la presenza, dalla condotta del risentito possa paradossalmente ottenere un vantaggio: può trovare in lui una ragione plausibile all'inefficienza operativa e alla scarsa qualità relazionale che lo caratterizzano. Il risentito non chiede comprensione: domanda giustizia. Egli si trova in sintonia e si allea con tutti coloro che si lamentano e, parlando, condannano con virulenza le ingiustizie che avvengono nel gruppo. Di solito, del risentito si parla molto, quasi mai, però, in sua presenza. Molto raramente, infatti, c'è chi lo richiama o lo confronta pubblicamente.

Quasi in ogni gruppo c'è chi ha bisogno di essere considerato «diverso» da tutti gli altri. È chi tende ad autoescludersi da ogni dinamica interazionale. In verità, il suo isolamento e solipsismo rappresentano una forma di difesa rispetto alla paura dell'intimità e della vicinanza. Il diverso teme che qualcuno, entrando nella sua vita, lo invada e pervada con la sua presenza e, facendogli troppo prossimo, lo coinvolga in un rapporto affettivo e in un legame effettivo eccessivamente condizionan-

ti. Assumendo questo ruolo, egli riesce a tenere a distanza gli altri, a gratificare il suo bisogno di autonomia, a preservarsi dalla comunicazione interpersonale profonda e ad evitare ogni tipo di collaborazione fattiva. Generalmente, egli ottiene ciò che vuole. Infatti, gli altri membri del gruppo, consapevoli della sua profonda sofferenza, lo lasciano stare. Comportandosi così, sostanzialmente per il timore di ferirlo, vanno incontro al suo palese desiderio di singolare diversità. Il ruolo del diverso, anziché essere interpretato come epifenomeno del problema dell'incomunicabilità che esiste tra i membri del gruppo e come tale essere da tutti trattato in vista di un cambiamento, è solitamente percepito come la sua giustificazione.

Giacché gli ostacoli ad una relazionalità di qualità e alla coerenza al compito si manifestano in modo particolare quando i cosiddetti ruoli negativi (invalido, risentito e diverso) acquistano eccessiva rilevanza, una delle strategie atte a ridurre o trasformare le tensioni tra le persone che ne sono coinvolte e a garantire una maggior scioltezza dei processi operativi è la considerazione e il rafforzamento dei ruoli positivi (promotore, fiducioso e cooperatore). Infatti, se i ruoli negativi alimentano la comunicazione indiretta, l'inibizione delle persone attive e la centralizzazione o polarizzazione del potere, quelli positivi favoriscono la comunicazione diretta e, nel rispetto dell'autonomia di ognuno, le condizioni di crescita del senso di appartenenza al gruppo e della consapevolezza dell'interdipendenza tra i suoi membri, stimolando alla cooperazione personale e alla partecipazione corresponsabile.

A proposito di ruoli positivi, in seno ad un gruppo di solito vi è un «promotore». Egli prende l'iniziativa. Lo fa perché si sente libero di farlo e perché ritiene di avere qualcosa di prezioso da dare, di essere in grado di contribuire al buon andamento del gruppo e alla realizzazione del suo progetto. Se in un gruppo prevalgono i ruoli negativi, il promotore è molto criticato. Prendere l'iniziativa, infatti, è spesso associato ad ambizione, vanità, orgoglio, voglia di protagonismo e di potere. Il sistema può punire chi tenta di darsi da fare soprattutto con il silenzio o il dispregio. In verità, i bisogni di stima e di considerazione che, assieme alla tensione ideale, sostengono il comportamento del promotore non sono un problema per il buon andamento della squadra, se contenuti e integrati dall'interessato anche grazie al lavoro del facilitatore. Quando gli individui creativi e intraprendenti sono più di uno, poi, ciò che conta è che tutti lavorino per il bene del gruppo e che sappiano condividere con gli altri, a partire dal fa-

cilitatore, la loro personale propensione all'azione, quando occorre anche ritirandosi di buon grado, con l'intenzione di lasciare spazio al protagonismo altrui. Il *leader* efficace sa che la presenza del promotore è importante per il gruppo, per la qualità delle relazioni e il conseguimento degli obiettivi comuni. Sa anche, però, che deve agire perché cresca in ognuno, soprattutto in chi pecca di protagonismo, la disponibilità alla corresponsabilità e alla collaborazione.

Un altro ruolo costruttivo è senz'altro il «fiducioso». Diversamente dal risentito, questi non crede che qualcuno possa fargli del male. In ogni circostanza, egli si dà da fare per creare unità: offre amicizia, aiuto e affetto. Il gruppo, che di per sé non tollera il disequilibrio e tende a mantenere lo *status quo*, può cercare di metterlo fuori, stigmatizzando i suoi atteggiamenti e le sue posizioni di ingenuità, romanticismo o falsità. Non lo si vede di buon occhio né gli si presta particolare attenzione, sia perché lo si ritiene incapace di rendersi conto della realtà di gruppo, sia perché si pensa voglia ingannare i pari e appoggiare il *leader* di turno, con l'intento occulto di portare a casa qualcosa per sé. Al contrario, nei gruppi nei quali prevalgono la creatività, la coesione, l'intraprendenza e la motivazione all'impegno, il fiducioso è accolto positivamente: lo si ascolta e lo si segue. Dal punto di vista strategico, puntare sul fiducioso è, per il facilitatore, comunque importante. In questo secondo caso, però, dovrà essere sua premura da un lato rinforzare nell'interessato e nel gruppo la tensione all'idealità, dall'altro garantire a tutti il contatto con la realtà, il senso della concretezza e quella sana criticità che sa far intravedere le possibili conseguenze delle scelte comuni.

Assai prezioso per lo sviluppo del gruppo è, infine, il ruolo del «cooperatore». Si tratta del tipo che si prodiga, *sua sponte*, alla costruzione di ponti tra persone, idee, interessi, progetti e gruppetti. Egli mostra quale sia la reale interdipendenza tra i componenti di un gruppo. A differenza di chi ha il ruolo del diverso, con il suo comportamento fa vedere come tutti siano sulla stessa barca e come nessuno possa realizzarsi se non nella collaborazione con gli altri. Al cooperatore è solitamente chiesto molto. Il rischio è che tutti facciano capo a lui in caso di bisogno, finendo così per sfruttarlo. Affinché, seppur in buona fede, con il suo modo di fare non tolga intraprendenza ad altri e non li faccia dipendere da sé, deve essere aiutato dal responsabile a vigilare sulla sua indole e a stabilire dei limiti alle richieste altrui. Il facilitatore deve sapere che la strategia per distruggerlo, del resto, è proprio quella di farlo scoppiare chiedendogli troppo.

L'esperienza insegna che l'atteggiamento del cooperatore può diventare paradossalmente un freno all'evoluzione del gruppo. Per esempio, se non sa stare al suo posto, se si fa ammorbare dalla sindrome del buon samaritano, se si prende la briga di spegnere ogni incendio rischia non solo di scoppiare personalmente, ma anche di ostacolare quelle dinamiche che, se orientate collettivamente, hanno il potere di diventare un'opportunità di crescita per il gruppo nel suo insieme. Il *leader* istituito non può delegare a lui il compito di governare e animare il gruppo.

3. *Trattare le alleanze e il capro espiatorio*

Tra i compiti del prete-facilitatore di un gruppo ecclesiale vi sono la stimolazione e la promozione della capacità dei suoi membri di andare oltre gli alibi e la *routine* che ne frenano o bloccano l'*iter* operativo e la qualificazione dei rapporti. Può capitare, infatti, che in gruppo ci si assesti, più o meno consapevolmente, sulla poca voglia di cambiare e di ri-strutturare un equilibrio ormai costituitosi, che, anche quando disturba i suoi membri, per la verità alcuni più di altri, può accomodarli e accontentarli tutti. Infatti, più di qualche volta succede che mentre le persone a parole desiderano cambiare, nella realtà preferiscono mantenere lo *status quo*, soprattutto perché la situazione venutasi a creare nel gruppo permette a qualcuno di conservare un ruolo, a qualche altro di non far la fatica di modificare certi atteggiamenti che di fatto, anche se non sempre in forma del tutto consapevole, svolgono una funzione utilitaria o difensiva rispetto alle proprie dinamiche intrapsichiche.

Ci sono due variabili comportamentali che, strutturandosi nel tempo, possono rappresentare delle vere e proprie resistenze alle interazioni e al compito del gruppo: le alleanze e il capro espiatorio. Le alleanze, ovvero relazioni più ravvicinate e d'intesa particolare, a volte sono palesi, altre volte nascoste. È normale che ci siano. Possono portare beneficio al gruppo, ma unicamente a certe condizioni. Talvolta, se non vi si presta attenzione, disgregano, spaccano, escludono, diventando spazi paralleli di compensazione vicaria al dialogo o di sostituzione occulta alla condivisione, al confronto e alle scelte di pertinenza del gruppo nel suo insieme. Ad esempio, basta che due o tre persone arrivino alla riunione avendo già trovato una sintonia tra di loro su una questione all'ordine del giorno per destabilizzare o manipolare l'andamento dei lavori, così come è sufficiente che si trovino in separata sede per criticare un altro dei presenti, magari

semplicemente una sua posizione o una sua convinzione, per creare scompiglio, rompere equilibri, generare tensioni pericolose³².

Avere un capro espiatorio è sempre utile ad un gruppo di persone, soprattutto quando le cose non vanno secondo copione³³. Se le cose non funzionano, si pensa, una ragione ci deve pur essere: la colpa sarà sicuramente di qualcuno³⁴. Quando, per una serie di fattori, il colpevole non viene individuato all'esterno, cosa che fa entrare il gruppo in una dinamica paranoide rendendolo ancor più coeso, il capro espiatorio viene identificato all'interno: può essere il *leader* istituito o uno dei componenti. A prescindere da chi ha la cattiva sorte di essere considerato qui e ora la causa di ciò che non va, il gruppo ha quasi la necessità che vi sia sempre un capro espiatorio, perché questo dà a tutti e a ciascuno la possibilità di circoscrivere il proprio disagio, operazione per certi versi rassicurante, per altri deresponsabilizzante. Si tratta di una forma di razionalizzazione, spostamento e proiezione gruppale, meccanismi di difesa collettivi che forniscono un credibile alibi all'immobilismo. La logica potrebbe essere così descritta: giacché il problema ha un nome ed è impossibile venga risolto con la cacciata di chi lo incarna, cosa che in ambito ecclesiale non è affatto facile da realizzare, è lecito stare a guardare, non muoversi, non provare nemmeno a cambiare qualcosa. D'altra parte, si pensa: «È lui che si deve dar da fare!» e «Se cambia lui, tutto

³² La costituzione di alleanze difensive è un fenomeno che si verifica di frequente nei gruppi ecclesiali, al sorgere di incomprensioni e tensioni: ci si coalizza per difendersi e attaccare. Anche il pastore può trovarsi coinvolto, attivamente o passivamente, in una vera e propria lotta per il potere e il controllo. Il gruppo e la comunità nel suo insieme rischiano così di spaccarsi e frammentarsi, magari in nome della fedeltà al Vangelo, quando, in realtà, sono i bisogni ad avere il sopravvento sui valori proclamati. Se non si giungerà a comprendere che a vincere dev'essere la comunità, inevitabilmente si chiuderanno tutte le porte alla comunione nella diversità.

³³ Cf A. MANENTI, *Vivere insieme. Aspetti psicologici*, EDB, Bologna 1991, 45-51.

³⁴ Ciò accade anche in seno al presbiterio. In un gruppo di preti, infatti, c'è chi introietta la colpa e chi, invece, la proietta. Mentre ci sono preti che si sentono sempre colpevoli di ciò che accade, ce ne sono altri che tendono a vedere la causa del proprio e altrui male nell'ambiente circostante o nelle persone con le quali vivono e lavorano. Sembrerà strano, eppure anche il prete può avere bisogno di un capro espiatorio: anziché prospettare soluzioni, distribuisce peccati ed errori. Sia introiettando che proiettando la colpa, il prete non affronta realmente i problemi, le tensioni e i conflitti.

si sistema». Un approccio di questo genere, verbalizzato o meno, provoca ulteriore rabbia nell'interessato, che reagirà di conseguenza. Confermandosi nell'idea che non può proprio cambiare perché sono gli altri a non capirlo, a non dargli fiducia e a non metterlo nelle condizioni di fare di più e meglio, l'accusato si farà ancor più apatico e resistente. La sua aggressività, attiva o passiva che sia, sollecita negli altri ulteriore rabbia nei suoi confronti. È così che il gruppo entra in un vero e proprio circolo vizioso. È la dinamica del cane che si morde la coda. Gli uni aspettano che cambi l'altro e viceversa. Nel frattempo si attende, non ci si muove. Tutto ristagna. È chiaro che ci sono delle responsabilità oggettive da parte di ciascuno, senza esclusione alcuna, perciò anche di chi viene considerato la causa ultima di ogni problema. Il capro espiatorio deve capire che se è considerato il freno principale dei processi gruppali un motivo c'è e che il suo atteggiamento non è affatto produttivo, né tantomeno virtuoso. Tuttavia, anche gli altri membri del gruppo devono sapere sia che vale l'assioma che ad essere problematica non è la persona, ma i suoi atteggiamenti e comportamenti, sia che il loro modo di fare non è rispettoso né strategicamente intelligente. In altre parole, il facilitatore orientato al compito e alle persone ha la responsabilità di sollecitare il gruppo a invertire la rotta, a rompere il cerchio, a trasformare cioè questo circolo vizioso in opportunità di crescita in corresponsabilità e collaborazione. Del resto, poiché ha la consapevolezza che ogni dinamica di gruppo è, nel bene e nel male, il frutto del contributo di tutti, egli manderà loro un chiaro messaggio del tipo: «Se vogliamo che cambi la realtà, ci dobbiamo dar da fare qui e ora».

Queste due dinamiche gruppali rappresentano una sfida per il facilitatore. È suo compito far sì che prima o poi siano dal gruppo viste, riconosciute, chiamate per nome, assunte e trasformate. Per questo, deve fare di tutto perché il processo diventi il contenuto su cui si possa dialogare in condizioni di sicurezza. Infatti, è proprio il dialogo franco, rispettoso e costruttivo la via della negoziazione e dell'individuazione concertata delle piste da intraprendere. Quando il *leader* facilitante non teme di giocare a carte scoperte, ma ha il coraggio di affrontare in gruppo qualsiasi tema, anche quello più delicato, comunica a tutti che insieme si è capaci di affrontare ogni genere di problema perché il *team* ha le risorse per trovare una risoluzione a qualsiasi tipo di difficoltà. Con l'autostima collettiva, crescono così il senso dell'interdipendenza, la coesione, la disponibilità, la motivazione e la determinazione a raggiungere gli obiettivi comuni. È

chiaro come, anche in questo caso, il facilitatore debba saper accompagnare e guidare il gruppo, stare accanto e davanti a chi ne fa parte³⁵.

4. Considerare il conformismo personale e di gruppo

Il facilitatore non può sorvolare su quello che è uno degli ostacoli più subdoli e tenaci al processo elaborativo e decisionale: il conformismo³⁶. Si riscontra anche in ambito ecclesiale. Si tratta di un fenomeno che si manifesta con una certa frequenza in un gruppo di persone che intendono perseguire un obiettivo. È la tendenza dell'individuo di cambiare le proprie idee o il proprio comportamento in modo da uniformarsi allo stile del gruppo. In altre parole, vi è conformismo quando, temendo un giudizio di devianza rispetto ad una maggioranza, gli individui cedono alla pressione reale o immaginaria del gruppo a tal punto da allinearsi alla posizione prevalente. È curioso il fatto che, da questo punto di vista, ad essere maggiormente a rischio sono i membri più motivati ad identificarsi con il gruppo di cui fanno parte.

In questa cornice, discriminante è prima di tutto lo stile della *leadership*. Tuttavia, l'intensità con cui questo fenomeno si presenta varia in funzione non soltanto delle caratteristiche del gruppo o del modo di esercitare il potere istituito da parte di chi ne ha la responsabilità, ma anche dei fattori di tipo individuale. Ci sono dei tratti di personalità che favoriscono nelle persone l'emersione di atteggiamenti conformistici, come la scarsa considerazione di sé che porta a rincorrere l'approvazione altrui, la dipendenza che fa adottare in maniera compiacente opinioni e comportamenti di altri, l'iper-autocontrollo per l'adattamento agli *standard* ambientali che fa scivolare verso la dissociazione tra ciò che si è e ciò che si manifesta, l'impressionismo dei sentimenti e delle idee che genera eterodirettività.

Tra gli esiti del conformismo, quello più studiato è il pensiero di gruppo. Il *groupthink* è una dinamica che conduce il gruppo a prendere de-

³⁵ Cf L. MARAMOTTI, «Il triangolo del presiedere», *Tredimensioni* 2 (2005) 170-180.

³⁶ Cf P. COLAMONICO, *Microcosmo. Il piccolo gruppo: dinamiche, formazione, psicoterapia*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1994, 56-60; M. POLLO, *Il gruppo come luogo di comunicazione educativa*, 105-107; D. MALAGUTI, *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino, Bologna 2007, 145-167; C.G. CORTESE - R. SPAGNOLO, *Gruppi che funzionano. Conoscere e gestire le dinamiche di gruppo*, 9-42; C.G. CORTESE - R. SPAGNOLO, *Leader e follower nei gruppi di lavoro*, 1-19.

cisioni scorrette. Può verificarsi in qualsiasi gruppo, a prescindere dalla portata degli obiettivi che persegue e dei contenuti che tratta. È un modo di pensare che prende piede per lo più quando le persone sono molto coinvolte e coese. Del resto, il *groupthink* risponde al bisogno che hanno i singoli di evitare che le possibili discussioni derivanti dalla divergenza di vedute possano minacciare l'unità raggiunta dal gruppo. È un vero e proprio inciampo alla presa di decisione comune, visto che crea le basi per una scelta acritica. Questa, infatti, viene presa collettivamente cavalcando l'onda che si impone per il maggior consenso. Per raggiungere l'unanimità, le persone rinunciano a prendere seriamente in considerazione le idee divergenti e a valutare criticamente i contributi nuovi, negano o neutralizzano i conflitti, desiderando rimanere nella zona di *comfort* del consenso, scambiato per obiettività. In una cornice di questo tipo, i dubbi personali vengono di volta in volta censurati dal gruppo o auto-censurati dagli interessati, che finiscono per non esprimere quelle opinioni che sembrano deviare dall'apparente pensare comune, magari semplicemente per non sembrare stupidi, per evitare imbarazzi e per non irritare gli altri. Tutti nutrono così quell'illusione di unanimità che porta a considerare anche il silenzio come segnale di accordo. Il fatto è che questa forma di conformismo mina alla radice l'efficacia operativa del gruppo, per tre motivi almeno: un'attenzione selettiva nella raccolta dei dati, un'analisi incompleta degli obiettivi e delle loro plausibili alternative, un'omissione nell'esame dei rischi associati alla scelta preferita³⁷.

Un efficace antidoto a quelle trappole cognitive che sono il conformismo individuale e il pensiero di gruppo è fornito da un'accurata raccolta di informazioni, da un'aperta discussione volta alla definizione del problema, da una seria e criteriata interpretazione dei dati, da un'attenta formulazione di ipotesi operative e individuazione di soluzioni possibili ai problemi via via emergenti. La condizione di possibilità di tutto questo è un livello di relazioni positive e di fiducia in seno al gruppo tale per cui ognuno si sente libero di esprimersi senza paura di essere criticato o censurato. Ecco che, quando si accorge che da questo punto di vista qualcosa non va, il facili-

³⁷ Un processo molto differente dal *groupthink* è il *teamthink*. I gruppi portatori del *teamthink* incoraggiano l'esplicitazione dei vari punti di vista, sono aperti all'espressione di problemi e idee, vedono i limiti e i rischi delle possibili scelte, riconoscono ogni membro come portatore di un valore unico. Al contrario di quanto avviene nel *groupthink*, qui vi è un modo di pensare critico e costruttivo.

tatore interviene per fare la sua parte. Coscio che, per rispondere pienamente alla sua natura e alle sue finalità, un gruppo ecclesiale deve rimanere il luogo della condivisione, del dialogo e dello scambio libero, franco e trasparente, il prete-facilitatore si sforzerà ancor di più di valorizzare la partecipazione di tutti e di creare una cultura della gestione della diversità di opinione chiaramente orientata alla cooperazione e al confronto, secondo una logica antitetica alla competitività. Molto praticamente, chi presiede e coordina si asterrà dal dire la propria opinione per primo o dall'intervenire troppo spesso per esplicitare il proprio punto di vista, privilegiando la domanda all'asserzione³⁸; solleciterà tutti a mettere in parole i dubbi e le obiezioni in piena libertà, fornendo le condizioni di sicurezza perché questo possa accadere; affiderà il dialogo sul tema a dei piccoli gruppi; nel corso del dibattito in assemblea, raccoglierà con cura tutte le proposte, così come sono formulate, senza esclusione alcuna, per poi rilanciarle o metterle ai voti a conclusione del dibattito³⁹. Quando si scontra con l'intraprendenza dell'interditore o dell'ostruzionista a prescindere, che va gestito con estrema delicatezza e determinazione, il facilitatore, tanto più se prete, ricorderà che anche lui è importante, specie nei casi di *groupthink*, in quei frangenti cioè nei quali il gruppo individua in modo acritico un'unica soluzione al problema, senza vagliarne le alternative. Vedere e trattare la sua presenza come opportunità più che come ostacolo, è un altro dei compiti del facilitatore.

³⁸ Cf E.H. SCHEIN, *L'arte di far domande. Quando ascoltare è meglio che parlare*, Guerini Next, Milano 2014.

³⁹ Le modalità di decisione che un gruppo, pure ecclesiale, può praticare sono sostanzialmente tre: la delega, la maggioranza e il consenso. La qualità della partecipazione è comunque un elemento qualificante la decisione stessa. È importante che il prete conosca i pro e i contro di ciascuna di queste modalità operative per poterle consapevolmente adottare in relazione ad un ben preciso gruppo ecclesiale, alla sua natura, alle sue finalità e alla sua situazione reale. Nel caso particolare del Consiglio Pastorale Parrocchiale, là dove si palesa con evidente concretezza il nodo del rapporto presidenza-corresponsabilità, va ricordato che la facoltà decisionale e il potere dispositivo rimangono fondamentalmente radicate nel parroco, al quale l'organismo parrocchiale sottopone la propria visione e la propria valutazione relativamente a questioni concernenti la cura pastorale.

V. CONCLUSIONE

Il facilitatore è a servizio del gruppo. È indispensabile tanto per la sua coesione interazionale, quanto per la sua efficacia operativa⁴⁰. Egli è orientato al compito e alle relazioni: attiva, coinvolge, aiuta e coordina. Il prete-facilitatore coordina. Coordinare significa «fare ordine insieme». Ordinare un gruppo è prenderlo per mano per guidarlo e accompagnarlo, in maniera disciplinata e metodica, in quel lavoro comune che permette il conseguimento dell'obiettivo. L'aggiunta del termine «insieme» è molto importante, perché specifica che il coordinamento non può essere inteso come un'azione che qualcuno fa e qualcun altro subisce: chi coordina ha bisogno del riconoscimento e della collaborazione fattiva di tutti. Il coordinamento è possibile unicamente nella misura in cui lo si fa insieme. Se l'agire di chi è chiamato a guidare e accompagnare un gruppo ecclesiale non trova l'adesione convinta da parte di tutti i suoi membri (partecipazione, interdipendenza, responsabilità condivisa) non sortisce alcun effetto positivo concreto.

Agendo in questo modo, il prete esercita il compito della presidenza come servizio a tutti: riconosce e promuove le vocazioni, i ministeri e i carismi che lo Spirito suscita tra i cristiani, fa crescere in loro il senso di appartenenza alla Chiesa, li stimola a maturare non solo la disponibilità a collaborare, ma anche la capacità di agire in piena corresponsabilità⁴¹. Per esercitare la *leadership* con lo stile qui delineato, il ministro ordinato deve essere convinto che ci si rafforza nel senso di mutua responsabilità e collaborazione nella misura in cui, anziché sistematicamente delegare o assumersi *in toto* il compito di programmare e fare qualcosa, si sceglie di pensare, progettare e lavorare con gli altri. Se è vero che insieme è spesso più laborioso perseguire un fine e ci vuole solitamente più tempo per elaborare un pensiero, prendere una decisione o realizzare un'attività, è vero anche che è unicamente provando e riprovando concretamente a «fare squadra» che tutti maturano le virtù necessarie alla fraternità. Contribuendo alla formazione di un laicato corresponsabile, il prete lavora per l'edificazione della Chiesa, che è missionaria quando è la parabola di una comunione possibile.

15 gennaio 2019

⁴⁰ Cf B. BRIGGS, *Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso*, Terra Nuova, Firenze 2014.

⁴¹ Cf CEI, *Il volto missionario delle parrocchie in un mondo che cambia*, 12.