

## **CAP. 7 - IL GRUPPO**

### **SCHEMA DEL CAPITOLO**

- 1.L'esperienza quotidiana
- 2.Caratteristiche del gruppo
  - 2.1.Obiettivo comune
  - 2.2.Laadership
  - 2.3.Componenti
  - 2.4.Norme e ruoli
  - 2.5.Senso appartenenza
- 3.Caratteristiche del gruppo di volontariato
- 4.Problemi del gruppo
- 5.Il gruppo di volontariato verso nuovi itinerari
  - 5.1.Creatività e innovazione
  - 5.2.Il diritto ad essere se stessi
  - 5.3.Fiducia vicendevole
  - 5.4.Il perdono

Il servizio offerto dal volontario deve nascere, crescere e manifestarsi nel gruppo poichè solo unendo le forze e condividendo le finalità e gli impegni si produce di più e meglio.

Definiremo quindi il gruppo, rilevandone l'importanza ed evidenziando il contributo di ciascuno all'interno di questo, senza nascondere le difficoltà che si possono incontrare.

Infine mostreremo quel "qualcosa di più" che deve caratterizzare i gruppi di volontariato stante la scelta compiuta.

### **1.L'esperienza quotidiana**

Trascuriamo la maggior parte del tempo della nostra quotidianità, soddisfacendo il nostro bisogno degli altri, principalmente partecipando a qualche gruppo.

I gruppi nei quali ci troviamo inseriti hanno collocazioni e processi dinamici eterogenei in base alla specificazione di alcune caratteristiche o ai vari campi d'interesse.

Abbiamo perciò dei gruppi maggiormente centrati sull'individuo che denominiamo "primari" e sono quelli ristretti, dove è presente un contatto diretto tra le persone, si sviluppano le cosiddette relazioni "faccia a faccia" e sono più evidenti gli aspetti affettivi, i sentimenti di amicizia, di condivisione e di solidarietà (famiglia, gruppo di amici...).

Ci sono poi quelli "secondari", che costituiscono un'integrazione tra l'individuo e il sociale, composti da un ampio numero di partecipanti, con un'organizzazione definita da statuti, da leggi, da convenzioni o da usi consolidati, dove i ruoli e le

mansioni sono determinati (gruppi professionali, associazioni...).

Un altro connotato che caratterizza il gruppo e, di conseguenza, può attirare l'individuo ad aderirvi, riguarda la risposta che può offrire come stimolo alla realizzazione dei valori e dei comportamenti che si ritengono fondamentali.

Abbiamo, così, quelli denominati di "riferimento" e quelli di "appartenenza" dove gli ideali, le idee e le credenze proposte dal gruppo sono adottati come criteri di paragone delle proprie scelte e dei propri giudizi e nei quali s'insiste particolarmente sullo stile di vita, sulla qualità delle relazioni, sull'accoglienza.

Infine, troviamo i gruppi che rispondono specificatamente a determinati interessi personali o di categoria con l'obiettivo della loro tutela nei confronti della società e dello Stato (gruppi di interesse, di pressione, di veto...).

Da questa breve panoramica si coglie che ogni gruppo ha una propria finalità; di conseguenza, alcuni saranno maggiormente orientati "sul compito" cioè sulla realizzazione di determinati obiettivi, come l'espletamento di attività o la realizzazione di progetti; altri, invece, "sulla persona" mediante il confronto e lo scambio d'idee riguardanti visioni particolari dell'uomo, della società e del futuro.

Ma, operare con gli altri, non è semplice né spontaneo poiché siamo protesi "all'individualità". Inoltre, nel gruppo, le persone non sono scelte ma vi si trovano.

Poiché il gruppo ideale e sognato non esiste, diventa indispensabile, nell'attuale contesto professionale e sociale che valorizza il lavoro di équipe, imparare a operare e a collaborare con gli altri. Varie iniziative, anche innovative e di particolare interesse, a volte falliscono o si arenano poiché si fatica a sintonizzare le proprie idee ed energie con quelle degli altri.

Collaborare in un gruppo è difficile poiché aggregare più persone significa creare una "nuova entità"; solo al termine di un periodo di rodaggio, anche faticoso e mediante l'intelligente e preparata guida di un responsabile, è possibile raccogliere i frutti.

Ogni persona è un dono per il gruppo, poiché lo arricchisce con la propria peculiarità, con i propri valori, con il proprio vissuto e con le proprie esperienze.

Si rifletta su ciò che avviene quando dieci persone si ritrovano per discutere una problematica comune; in quell'occasione sono presenti decenni di esperienza che possono divenire bagaglio comune.

E mentre prima, ognuno possedeva unicamente la propria idea, al termine dell'incontro potrà ritrovarsi con la stessa arricchita dell'apporto altrui o riconoscersi in un'altra, più convincente, concepita insieme.

## **2.Caratteristiche del gruppo**

### **2.1.OBIETTIVO COMUNE**

L'obiettivo racchiude sinteticamente le finalità che il gruppo vuole perseguire. Questo deve essere esplicito, articolato in base al risultato che s'intende raggiungere, fattibile e suscettibile di valutazione in termini concreti: solo così l'individuo può deliberare la sua partecipazione.

Di conseguenza, l'obiettivo deve essere compreso, accettato e condiviso

da tutti per evitare quelle spiacevoli tensioni che spesso nascono dal disagio di alcune persone che si aspettano cose diverse.

Possiamo sintetizzare questa fase, della conoscenza e dell'accettazione dell'obiettivo, come quella del "contratto" tra il gruppo e chi vi aderisce.

## **2.2.LEADERSHIP**

Ogni gruppo ha un responsabile, più comunemente chiamato "leader". termine che mostra un modalità particolare di esercitare l'autorità. Infatti, il leader, è colui che guida gli altri, avendo un sogno da realizzare, e comunica la validità e l'importanza.

Il leader "è un personaggio che ha una visione e un'elevata capacità, professionale. Dotato di capacità comunicative e di persuasione, in grado di motivare gli uomini per tradurre la visione in azioni quotidiane coerenti.

Un personaggio che invece di mantenere, sviluppa; che invece di prediligere metodi, procedure, controlli sul modo con cui si fanno le cose, punta sulle idee, sull'innovazione e sul perché si fanno le cose...; è colui che aiuta a costruire un ambiente di lavoro sano e integro, dove nei corridoi non scorre la bava velenosa e le persone non parlano delle persone, ma con le persone"<sup>1</sup>.

E questo un ruolo primario; infatti, la crescita del gruppo, dipende notevolmente dalla personalità del leader e dalla modalità con cui esercita l'autorità. Perciò al leader, soprattutto nel Volontariato, è richiesta la competenza "sul saper essere o 'essere-nel-sapere', ossia competenze di tipo relazionale incentrate sulla capacità di mobilitare consenso, di gestire risorse umane, di rischiare nella ricerca di nuove prospettive e soluzioni inesplorate ai problemi e competenze di tipo esistenziale, come l'entusiasmo, la passione, la coerenza, l'empatia, l'indipendenza di pensiero, l'autenticità, la ricchezza morale, l'affidabilità"<sup>2</sup>.

## **2.3.COMPONENTI**

Ogni uomo possiede un "potenziale inespresso" che consiste nella differenza fra "quello che fa" e "quello che è in grado di fare", ma non fa perché non sa di poterlo fare, poiché, forse, nessuno gli ha forse offerto l'opportunità. Oppure perché svolge compiti riduttivi nei confronti della sua preparazione, o magari è condizionato dalla pigrizia e mortificato dalla routine.

Valorizzare le persone significa prestare attenzione ai talenti, alle idee, alle competenze, affinché tutti facciano "qualcosa in più e in meglio".

E' questo un processo spesso disatteso non conoscendo sufficientemente i propri collaboratori, osservando i processi unicamente per segmenti e non nella loro totalità, oppure temendo le capacità dell'altro.

Eppure, l'impostazione che valorizza le risorse umane, per la testimonianza di chi ha creduto in queste idee, è in grado di produrre risultati ottimali.

---

<sup>1</sup> F. D'EGIDIO – C. MOLLER, *Vision & leadership. Per un cambiamento culturale teso all'eccellenza*, F. Angeli, Milano 1994, pg. 75

<sup>2</sup> F. NANETTI, *La leadership efficace*, Quattro Venti, Urbino 1999, pp. 6-7.

## **2.4.NORME E RUOLI**

Ogni gruppo necessita di regole oltre che una distinzione dei ruoli, evidenziando chi decide, che cosa decide e come decide. Possiamo stabilire ruoli gratificanti unicamente se nelle figure apicali è presente una reale volontà di delegare, non solo a livello operativo ma anche a livello decisionale, con l'impegno di chi riceve la delega di informare e del responsabile di verificare la coerenza delle decisioni con la finalità comune.

## **2.5.SENSO DI APPARTENENZA**

In precedenza abbiamo ricordato che l'operare in un gruppo ha come collante la condivisione degli obiettivi. Creare il "senso di appartenenza" e soprattutto viverlo è molto di più.

In maggioranza le organizzazioni si riferiscono, come supporto per le attività e per il raggiungimento delle loro finalità, a un sistema di valori.

Di conseguenza, ogni componente dell'organizzazione deve impegnare la sua umanità e professionalità per raggiungere quegli obiettivi e vivere quei valori. Dal coinvolgimento nei valori nasce il senso di appartenenza, cioè un legame solido con la struttura. Ciò si concretizza anche nel quotidiano mediante atteggiamenti di dialogo, di collaborazione, di gestione oculata negli acquisti, nel rispetto dei beni materiali, nella difesa del "buon nome" dell'ente, nell'orgoglio di operare in quella struttura.

## **3.Caratteristiche del gruppo di Volontariato**

Anche nel Volontariato è difficoltoso operare in gruppo: i progetti di solidarietà e di aiuto s'inseriscono in contesti dove l'attività va condivisa e attuata con persone assai diverse che, spesso, hanno scelto un determinato obiettivo-servizio, senza cogliere il valore della "collaborazione" e della "reciprocità".

Il gruppo di Volontariato, dunque, non si sottrae alle dinamiche accennate; deve farle proprie rielaborandole e attingendo anche a strumenti della cultura aziendale quali la programmazione, lo sviluppo delle risorse umane, il controllo di gestione e della qualità dei servizi, i concetti di marketing, i percorsi di formazione e di aggiornamento.

Possiede però due caratteristiche proprie: è composto da individui che hanno scelto, in modo autonomo e spontaneo, la loro adesione ed è assente ogni forma e fine di lucro.

Quindi, possiamo definire l'associazione di Volontariato una collettività, duratura nel tempo, sorta dall'aggregazione spontanea di soggetti che perseguono scopi comuni con attività collettive, non di profitto personale, assicurate, almeno in parte, da un'organizzazione.

L'adesione libera e l'assenza di fini di lucro definiscono chiaramente il volontario come "risorsa fondamentale" dell'associazione. Egli deve essere cosciente di offrire un contributo significativo, di partecipare all'attuazione di un cambiamento in positivo, sentendosi responsabile e gratificato dal risultato.

Nelle aziende il raggiungimento degli obiettivi dipende, il più delle volte, dalla qualità del personale; nel gruppo di Volontariato “tutto si gioca sul volontario”, che, senza vincoli particolari di dipendenza, basa il suo rapporto con l'organizzazione sull'identità degli obiettivi, delle finalità e dei valori.

È indispensabile quindi, per garantire un'adeguata qualità di servizio, seguire e supportare il volontario con specifici interventi di gestione delle risorse umane, tesi a valorizzare capacità, potenzialità e disponibilità.

La qualità della prestazione è correlata all'abilità dell'individuo e alla sua motivazione; se questa è alta non deve corrompersi o spegnersi; se è scarsa o incerta va ravvivarla.

Per questo, J. Vanier ricordava che “la qualità fondamentale di un responsabile di un gruppo di solidarietà è di amare i membri della sua comunità, di sentirsi messo in causa dalla loro crescita. Questo implica che porti anche le loro debolezze. I membri del gruppo sentono molto presto se il responsabile li ama, se ha fiducia in loro, o se al contrario è lì per esercitare un potere e imporre la sua visione, oppure se è un debole che non cerca che di farsi amare da loro. (...) Il segreto di un responsabile è di restare giovane, aperto e disponibile, capace di meraviglia”<sup>3</sup>.

## 4. Problemi del gruppo

Recenti indagini evidenziano, in vari gruppi di volontariato, alte percentuali di abbandoni, una diminuzione di “nuove leve”, conflitti e un clima teso. I motivi di queste situazioni sono senz'altro molteplici; qui si vuole sottolineare due tra i più comuni: il conflitto e l'erronea interpretazione del ruolo.

Con il termine conflitto, s'indica, abitualmente, un forte contrasto, un'opposizione e una disarmonia.

Abbiamo “conflitti emotivi” che nascono dal disaccordo fra desideri, bisogni e valutazioni affettive e quelli “cognitivi” che sorgono dal contrasto fra gli aspetti conoscitivi e le azioni.

I conflitti possono essere, inoltre, “consci”, cioè chiari nella motivazione oppure “inconsci”, per motivi non consapevoli al soggetto; “intra-personali” cioè limitati al singolo o “inter-personali” cioè tra più individui.

Il conflitto può avere anche un'origine strutturale, derivante dall'erronea impostazione tecnico-organizzativa dell'ente, e sorge tra le figure apicali e i singoli per l'aspetto organizzativo troppo complesso, la rigidità della struttura, la presenza di risorse limitate, la mancata conoscenza del proprio ruolo e delle proprie responsabilità. Si rischia così una duplicazione di attività con conseguente dispersione di energie, una mancanza di programmazione e di scelta delle priorità, una carenza di chiare modalità decisionali e di circolazione delle informazioni. Non possiamo dimenticare: l'ambiguità delle responsabilità, i problemi di status e di potere e la preoccupazione per promozioni e per riconoscimenti. Da ultimo, il conflitto, può sorgere anche dall'aver scordato, nel

---

<sup>3</sup> J. VANIER, *La comunità, luogo del perdono e della festa*, Jaca Book, Milano 1979, pg. 142.

gruppo, il senso dell'essenziale, la visione iniziale, la fedeltà ai destinatari del servizio.

Il conflitto, ritenuto da molti indispensabile per la crescita di un gruppo, se gestito non correttamente crea tensione emotiva, sentimenti di ostilità e d'insoddisfazione. Se invece è adeguatamente seguito e gestito è occasione di sviluppo, portando significativi cambiamenti, migliorando il funzionamento e rispondendo maggiormente agli obiettivi.

È necessario, però, identificarne i motivi, discutere e confrontarsi su questi, comprendendo il pensiero dell'altro, ricercando insieme vie di soluzione dignitose per ognuna delle parti.

Le difficoltà nel gruppo sorgono anche quando si difende strenuamente il proprio ruolo.

La sua enfaticizzazione tende a soffocare il gruppo, poiché l'impegno prioritario sarà quello di conservarlo; di conseguenza, tutte le scelte che si promuoveranno in linea con questa finalità, faranno dimenticare le aspettative e i bisogni degli altri.

E il ruolo, il più delle volte, si difende "non cambiando nulla", anzi operando affinché la realtà resti statica; infatti, ogni innovazione, potrebbe modificare anche la mansione. Perciò la non flessibilità, la rigidità, l'incapacità di accettare il punto di vista dell'altro, sono indicatori della malattia del gruppo.

Un esempio, indicativo ma spiacevole, è l'indisponibilità da parte di alcuni gruppi di Volontariato, presenti sul territorio e con la stessa finalità, di coordinarsi tra loro.

## **5. Il gruppo di volontariato verso nuovi itinerari**

Presenteremo ora alcuni itinerari da intraprendere nel gruppo, affinché questo sia espressivo per l'esperienza e per la crescita di ogni suo componente.

Sono indicazioni che nascono "da un sogno" che però, con il contributo di tutti, può realizzarsi. Così si contribuirà a creare quel "nuovo" accennato nei primi capitoli di questo testo, di cui tanti parlano poiché ne avvertono la necessità e l'urgenza.

### **5.1. CREATIVITÀ E INNOVAZIONE**

Come già rilevato, soprattutto negli ultimi decenni, il bisogno sociale si è modificato e trasformato velocemente; di conseguenza, anche l'erogazione dei servizi richiede nuove modalità operative. Questa tendenza invita a ridefinire sia gli obiettivi che le funzioni del gruppo per evitare il rischio di cullarsi nell'autogiustificazione, non rispondendo ai bisogni ma alle proprie necessità, insensibili ai richiami esterni.

E' fondamentale perciò, e in questo il gruppo è un supporto notevole, creare nuove strategie operative che sappiano anticipare i tempi, superando la fase statica che ormai da qualche anno aleggia in molte associazioni. Ricordava G. Pasini: "Oggi c'è molto Volontariato preoccupato di esistere, di autoalimentarsi, gratificarsi, fare comunque delle azioni e dei servizi e non piuttosto interrogarsi sulla direzione della società e sul contributo della propria presenza. C'è il rischio di

un volontariato privo del gusto della profezia e della spinta al cambiamento”<sup>4</sup>.

Nei gruppi, spesso, troviamo da una parte le persone della “prima generazione” e, fra queste, talvolta anche il capo carismatico, meno propense ai cambiamenti e dall’altra, gli aderenti delle generazioni successive più disposti alle trasformazioni. È indispensabile che i primi imparino a spossessarsi del progetto divenendo “membri fra gli altri” mediante un confronto e una reale collaborazione che porti al cambiamento e a una nuova collocazione del gruppo nel contesto sociale.

Il beneficio derivante sarà il consolidamento del gruppo e la riscoperta delle motivazioni primordiali. Se una parte tenderà, invece, a rinchiudersi in posizioni difensive a favore di una convergenza sul passato, in tempi brevi, si giungerà al fallimento e la cessazione delle attività è quanto di meglio si possa auspicare.

## **5.2.IL DIRITTO AD ESSERE SE STESSI**

Ogni gruppo è composto di individui con temperamenti, esperienze, conoscenze e storie diverse; più questo è vario, maggiormente è significativo e occasione di crescita.

Rispettare il diritto di ognuno a essere se stesso significa riconoscere l’altro nel suo valore esistenziale come soggetto irripetibile e unico, accettando la diversità come un valore.

È necessario accogliere gli altri “così come sono”, con le loro capacità da potenziare e i loro limiti fraternamente da correggere e arginare, superando il frequente meccanismo della proiezione dei propri errori o incapacità, della ricerca di un capro espiatorio o di considerarsi come il fariseo del vangelo che si riteneva l’autentico giusto.

Ognuno ha il diritto-dovere di esprimersi, di contribuire con le proprie idee alla realizzazione del progetto, di manifestare la propria creatività, di presentarsi per quello che è, senza dover indossare una maschera o recitare un ruolo nella speranza di rivelarsi migliore degli altri.

## **5.3.FIDUCIA VICENDEVOLE**

La fiducia cresce con il tempo, dopo aver superato delle difficoltà, delle tensioni e delle prove. È il momento in cui, superando l’individualismo, il sentimentale e l’emozionale, inizia il riconoscimento di un rapporto disinteressato, costruttivo, rispettoso e solidale.

E dalla fiducia sgorga la dinamica costruttiva della “correzione fraterna”, cioè la capacità di richiamare l’altro perché sta sbagliando. Questa è impegnativa poiché è difficile gestirla bene, cioè trovare il tempo, le parole e la misura adeguate. È arduo che sia accettata poiché per riceverla si richiedono umiltà e il desiderio di mettersi in discussione.

Prima di ogni correzione che voglia realmente il bene dell’altro è essenziale interrogarsi sulle nostre reali motivazioni poiché è fondamentale un’indubitabile retta intenzione. È una forma di aiuto che richiede che alcune volte sia supportata

---

<sup>4</sup> G. PASINI, *La solidarietà non è un “optional”*, in F. MELONI (a cura di), *Stato sociale e politiche sociali tra liberalismo e assistenzialismo, non profit e volontariato*, Insieme, Terlizzi (Ba) 1997, pg. 63.

dalla conoscenza della verità e, in alcuni casi, dalla competenza, ma sempre preceduta dall'amore autentico per l'altro. Oggi, non ci si corregge vicendevolmente, perché probabilmente non si ama realmente e autenticamente l'altro.

E nel gruppo la correzione fraterna evita i pregiudizi, i pettegolezzi, le gelosie, i rancori, il disprezzo e l'indifferenza.

#### 5.4.IL PERDONO

Nonostante l'impegno profuso nel rapportarsi con gli altri, spesso ci sfuggono parole che feriscono, assumiamo atteggiamenti di superiorità e comportamenti che urtano la suscettibilità; per questo dobbiamo sapere perdonare e chiedere perdono.

E' questo un tema particolarmente ostico in una società che ne sta smarrendo il senso, che fatica a credere a chi si pente, e quasi esalta l'istinto della violenza e della sopraffazione. Eppure, la filosofia del perdono, come dimostra la storia, molti l'hanno vissuta: si pensi a M.K. Gandhi, a M. Kolbe,,  
...

Concludiamo, soffermandoci sui concetti di "giustizia" e di "amore", che talora riteniamo in contrasto mentre sono strettamente uniti; ognuno dei due fatica a esistere senza l'altro.

La giustizia pone gli uomini in relazione tra di loro, ricordando le rispettive alterità e soprattutto la loro dignità, rispettate, riferendosi al diritto; l'amore supera l'alterità per giungere alla condivisione del destino, delle gioie e dei dolori dell'altro. Chi ama non si ferma alla distinzione tra "mio" e "tuo", cioè alla legge, "ma va oltre"; realizza la giustizia non mosso dal "diritto" ma dalla "carità"; fonda in unità questi "mio" e "tuo" giungendo ad affermare: quello che è "mio" deve essere anche "tuo". Anche l'ordine sociale incentrato sulla dignità della persona è "fondato sulla verità, realizzato nella giustizia e vitalizzato dall'amore"<sup>5</sup>.

Amore e giustizia procedono di pari passo anche di fronte alla pena e al risarcimento.

Nel 1980 Giovanni Bachelet, ai funerali del padre Vittorio vice presidente del Consiglio Superiore della Magistratura e docente universitario, ucciso in un androne dell'Università della Sapienza di Roma, recitò questa preghiera: "Vogliamo pregare anche per quelli che hanno colpito il mio papà perché, senza nulla togliere alla giustizia che deve trionfare, sulle nostre bocche ci sia sempre il perdono, e mai la vendetta; sempre la vita e mai la richiesta della morte degli altri"<sup>6</sup>.

Qui s'intrecciano meravigliosamente la virtù della giustizia e la virtù dell'amore. Il figlio personalmente perdona gli uccisori di suo padre, non porta nei loro confronti sentimenti di rancore e di odio (virtù dell'amore); però, essendo questi uomini membri di una società dove vigono leggi per la convivenza civile, afferma che dovranno subire la pena prevista per il delitto commesso (virtù della giustizia).

Ricordiamo come riassunto di quanto affermato in questo capitolo ciò che ha

---

<sup>5</sup> CONCILIO VATICANO II, Costituzione dogmatica *Gaudium et spes*, n. 26.

<sup>6</sup> G. MONCAVO, *Oltre la notte di piombo*, Paoline, Cinisello Balsamo (Mi) 1985, pg. 211.

scritto V. Colmegna, direttore della Casa della Carità di Milano, nella rivista "Farsi Prossimo".

"Il Volontariato individuale pur avendo un alto valore etico e pur essendo uno strumento importante di solidarietà, non è in grado di incidere sulla complessità dei bisogni e delle cause che li generano. Il lavoro di gruppo, oltre permettere di acquisire un peso verso l'esterno nei confronti degli altri soggetti presenti nel contesto sociale, stimola la crescita individuale di ogni membro e, attraverso il confronto e l'arricchimento reciproco che ne deriva, la maturazione del gruppo come entità sociale complessiva".