

*Elisa Lazzari*

## ***Il ponte, le pietre e l'arco.***

***Una lettura sistemica degli oratori della Diocesi di Parma***

*“Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.  
– Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? – chiede Kublai Kan.  
– Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra –  
risponde Marco,  
– ma dalla linea dell'arco che esse formano.  
Kublai Kan rimane silenzioso, riflettendo. Poi soggiunge:  
– Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che m'importa.  
Polo risponde: – Senza pietre non c'è arco.”  
Italo Calvino, *Le città invisibili*.*

## Sommario

Il Ponte, le pietre e l'arco.....	1
Sommario .....	2
Introduzione .....	3
Parte Prima .....	6
L'ORATORIO IN OTTICA SISTEMICA .....	6
Premessa introduttiva .....	6
Capitolo 1 .....	7
L'oratorio in gioco tra i "sistemi" .....	7
L'ambiente sociale: il macrosistema territorio.....	7
L'istituzione: il sovrasisistema parrocchia.....	9
L'intervento: il sistema oratorio.....	11
Capitolo 2 .....	13
L'organizzazione tra oratorio e "sistemi" in gioco .....	13
L'asse della coesione.....	14
La coesione tra il sistema oratorio e il macrosistema territorio .....	15
La coesione tra il sistema oratorio e il sovrasisistema parrocchia .....	16
La coesione interna al sistema oratorio.....	17
L'asse dell'adattabilità .....	18
L'adattabilità tra il sistema oratorio e il macrosistema territorio .....	20
L'adattabilità tra il sistema oratorio e il sovrasisistema parrocchia.....	21
L'adattabilità interna al sistema oratorio.....	22
La mappa sistemica .....	23
Bibliografia.....	25
Bibliografia Generale .....	25
Bibliografia Specifica.....	25
Siti Internet.....	26

## Introduzione

La ricerca che presento come tesi del Corso di laurea in Servizio Sociale ha come obiettivo la predisposizione di uno strumento di rilevazione e di interpretazione delle dinamiche sociali proprie del “sistema oratorio” e la sua applicazione a situazioni concrete accostate all’interno di uno specifico intervento in ambito sociale denominato “Progetto Oratori”, nel contesto del quale ho lavorato negli ultimi due anni.

Con il termine “oratorio” intendo riferirmi a quel “luogo soglia”<sup>1</sup> progettato e gestito dall’istituzione “parrocchia” attraverso cui la comunità cristiana cattolica si pone a servizio del territorio in cui è inserita, con particolare riferimento ai minori che lo abitano.

In modo più accurato Sigalini, riferendosi alla metafora del ponte utilizzata da Giovanni Paolo II<sup>2</sup>, definisce l’oratorio come “*un luogo di aggregazione giovanile, un insieme di spazi di vita quotidiana orientati all’intercettazione delle domande vere della vita, che si colloca come ponte tra la strada e la chiesa: non è un condensato della povertà della strada ma nemmeno un prolungamento della sagrestia. È capace di interessare la vita e per questo ha la capacità di essere crocevia come la strada, ma nello stesso tempo è attirato verso le risposte fondamentali della vita come fa la Chiesa*”<sup>3</sup>.

Il fatto di accostarmi all’oratorio come “sistema” è espressione della scelta metodologica di fondo che anima questa ricerca, che è frutto della formazione ricevuta nel percorso universitario. Nel titolo, riprendendo la citazione da *Le città invisibili*<sup>4</sup> di Italo Calvino posta all’inizio di questa tesi, faccio riferimento proprio a tale scelta metodologica attraverso tre immagini simboliche, che in quanto tali hanno la forza di evocare significati. Il ponte richiama l’idea di sistema nel suo complesso, le pietre sono gli elementi che nella loro reciproca relazione/interazione descrivono l’arco, simbolo che evoca la trama delle relazioni sistemiche. Italo Calvino fa dire a Marco Polo che il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra in particolare, ma dalla linea dell’arco che esse formano; così è per l’approccio sistemico: i singoli elementi del sistema sono importanti, ma vengono considera-

---

<sup>1</sup> Cfr. L. Regoliosi, *La strada come luogo educativo, orientamenti pedagogici sul lavoro di strada*, Unicopoli, Milano, 2000, pp. 14-17.

Il concetto di “soglia” fa riferimento all’ingresso, alla porta di un palazzo (un’istituzione); qualificando uno spazio come “luogo soglia” si fa riferimento alla sua natura di libero transito in due direzioni: dall’istituzione verso l’esterno e viceversa; un luogo quindi antistante l’ambito istituzionale, ma non necessariamente esterno, un luogo che contiene fisicamente il concetto di “ambivalenza”, di attrazione e di repulsione nei confronti dell’istituzione. Secondo Regoliosi, che applica il concetto di soglia alla “strada”, “*la condizione di chi sta sulla soglia è una condizione di oggettivo disagio [...] anzitutto perché condizione di “non libertà”, perché, coloro che stanno sulla soglia, sono portatori di domande e bisogni che non riescono totalmente ad esprimere, [...] Nell’istituzione c’è qualcosa che attrae queste persone, qualcosa che evidentemente, tocca da vicino la sfera dei loro bisogni, o dei loro interessi, tanto da tenerli incollati lì. [...] Nella stessa istituzione, però, c’è anche un elemento che le respinge, impedendo loro di varcare la soglia, di attingere pienamente a quel qualcosa che tanto desiderano.*” (L. Regoliosi, op. cit., p. 17). Un luogo istituzionale che si qualifica come “luogo soglia” è orientato a “fare il primo passo” per sbloccare la situazione di paralisi, riducendo il peso dell’ “elemento respingente” e restituendo ai soggetti la libertà di usufruire di questi ambienti. L’istituzionalizzazione di “luoghi” così caratterizzati esprime, inoltre, l’accettazione di una sfida da parte dell’istituzione stessa: la sfida di lasciarsi modificare da ciò che è “esterno” Ad essa accogliendone la presenza e le istanze.

<sup>2</sup> Giovanni Paolo II, *Discorso ai giovani della Diocesi di Roma*, giovedì 5 aprile 2001, nel sito internet [www.vatican.va](http://www.vatican.va), Discorsi di Giovanni Paolo II, n.5.

<sup>3</sup> D. Sigalini, *Oratorio. Uno spazio di aggregazione indispensabile per educare i giovani alla fede*, in *Orientamenti Pastorali*, n. 7-8, 2001, p. 24-39.

Nelle mie ricerche ho reperito altre due definizioni di oratorio a cura di Sigalini. Nella prima in modo più tradizionale l’oratorio viene definito “*un’istituzione ecclesiale, quasi sempre parrocchiale, che si occupa della crescita globale delle nuove generazioni con un’attenzione sempre rinnovata per aprirsi a tutti i giovani, soprattutto dei ceti popolari*”. (D. Sigalini, *L’oratorio dei giovani 1*, in *Note di Pastorale Giovanile*, n. 3, 1989, p. 46-62). Nella seguente definizione invece viene ribadita, attraverso le immagini della frontiera e della tenda, la natura di “luogo soglia”: “*L’oratorio è sempre espressione della comunità cristiana, [...] è la Chiesa in una situazione di frontiera, e al suo interno circolano giovani che stanno cercando di varcare la frontiera, [...] l’oratorio è la Chiesa che pone la tenda in mezzo alle nuove tribù giovanili e lì svolge il suo servizio di evangelizzazione*”. (D. Sigalini, *L’oratorio dei giovani 2*, in *Note di Pastorale Giovanile*, n. 4, 1989, p.60-72) Mons. Silvio Cesare Bonicelli, vescovo di Parma, ne evidenzia invece la natura ecclesiale e la finalità educativa affermando che “*l’oratorio è la comunità cristiana che educa i suoi figli più giovani*” (cfr. Diocesi di Parma Pastorale Giovanile, Cooperativa Eidè, *Progetto Oratori, una proposta educativa*, ciclostilato in proprio, Parma, 7 marzo 2000, p. 18).

D. Maggi, commentando l’invito del papa a rilanciare gli oratori come ponti tra la strada e la chiesa, evidenzia che l’oratorio è luogo di integrazione tra fede e vita: “*il ponte per essere tale ha bisogno di due punti d’appoggio [...] è in una posizione delicata perché esige l’impegno continuo di sintesi e unità tra le due sponde, tra i due pilastri: la chiesa, dove ci si rafforza nella fede e la strada dove si vive la fede*” (D. Maggi, *Rilanciate gli oratori come ponti tra la strada e la Chiesa: lo “stile” del convegno, introduzione al convegno*, Collevalezza, ottobre 2001)

<sup>4</sup> I. Calvino, *Le città invisibili*, Mondadori, Milano, 1993, p. 83.

ti come parte di un tutto (sistema), che è qualcosa di più della somma delle singole parti. Questo “qualcosa di più” sono le reciproche relazioni ed interazioni, simbolicamente espresse dalla linea dell’arco.

Entrando nello specifico di questo mio lavoro, l’ambito di applicazione è il “Progetto Oratori”, la cui titolarità fa capo alla Diocesi di Parma, che ha affidato la gestione alla cooperativa sociale Eidè. In ogni oratorio che aderisce è prevista la presenza di un coordinatore/responsabile: persona stipendiata, assunta dalla cooperativa Eidè, che, oltre a lavorare sul campo, coordina i volontari, progetta il lavoro e compie un cammino formativo proposto e curato dal Progetto.

Dopo un anno di studio e ricerca<sup>5</sup>, il progetto ha avuto inizio in cinque oratori di Parma e provincia nel settembre 2000; le esperienze sono risultate positive ed altre parrocchie hanno richiesto di entrare nel progetto. Considerato il valore sociale dell’iniziativa è stato chiesto che fosse ammessa ai finanziamenti della Legge Turco<sup>6</sup>, istitutiva di un *Fondo nazionale per l’infanzia e l’adolescenza*. In questo modo sette degli undici oratori proposti sono stati ammessi al finanziamento per il triennio 2001-2004 e attualmente il progetto è attivo su quattordici oratori, di cui sei della città e otto della provincia.

Per raggiungere lo scopo generale sopra descritto, ho articolato il percorso della riflessione in due parti: una teorico-concettuale e l’altra pratico-operativa.

La prima parte della tesi è una rielaborazione teorica di elementi appresi nel mio percorso di studi, finalizzata alla costruzione di una “griglia metodologica” per la lettura dell’oratorio. In modo particolare questo lavoro trae ispirazione dalla teoria sistemica relazionale, che ho avuto modo di approfondire durante il corso della professoressa Annamaria Campanini<sup>7</sup>.

Benché il modello sistemico relazionale si sia sviluppato prevalentemente nell’ambito della terapia familiare e sia dunque specialmente rivolto ad indagare le dinamiche del sistema famiglia<sup>8</sup>, durante il corso menzionato ne è stata studiata l’applicabilità all’intero processo metodologico proprio del servizio sociale. All’interno di questo ambito abbiamo avuto modo di affrontare lo studio di sistemi più ampi rispetto a quello familiare, quali l’ambiente sociale e l’istituzione di cui l’assistente sociale è parte. Nell’affrontare l’analisi del sistema oratorio, mi sono ispirata in modo particolare all’analisi di tale istituzione.

Il modello sistemico ha il pregio di rendere conto della complessità del reale; applicandolo all’oratorio, mi pongo l’obiettivo di costruire uno strumento che consenta una lettura sociologica specifica di tale realtà sociale, l’elaborazione, cioè, di una sorta di mappa sistemica dell’oratorio. Nel perseguire questo obiettivo sono consapevole, come sostiene appunto la teoria sistemica, che “la mappa non è la realtà” e che ogni tentativo di analisi è una “punteggiatura” sempre relativa al punto di vista dell’osservatore, cioè alla posizione che occupa all’interno del sistema<sup>9</sup>.

Questa prima parte della tesi non è innovativa per quanto riguarda i concetti di fondo, ma lo è nell’applicazione degli elementi descritti all’ambito oratoriano. Non mi risulta infatti a tutt’oggi, in base alle mie conoscenze e ricerche, l’esistenza di un approccio sistemico all’oratorio.

La seconda parte, che costituisce l’elemento di maggiore novità della ricerca che presento, si articola nell’applicazione concreta dei concetti teorici elaborati nella prima parte alle diverse realtà coinvolte nel Progetto Oratori. Si tratta di dieci oratori, tra cui quello della parrocchia di Maria Immacolata in cui lavoro. L’obiettivo è ottenere un quadro complessivo delle relazioni sociali che segnano i diversi oratori coinvolti in tale progetto. Il poter leggere con strumenti adeguati la situazione degli oratori aiuta a prendere consapevolezza di dove ci si trova in vista della progettazione mirata di nuovi interventi.

Questa parte della mia tesi ha dunque anche l’obiettivo di fornire un nuovo punto di vista per una valutazione qualitativa dell’opera svolta dagli oratori sul territorio.

---

<sup>5</sup>Il frutto di tale ricerca è stato divulgato con la pubblicazione di: Diocesi di Parma Pastorale Giovanile, Cooperativa Eidè, *Progetto Oratori, una proposta educativa*, ciclostilato in proprio, Parma, 7 marzo 2000.

<sup>6</sup> Legge 28 agosto 1997, n. 285, Disposizioni per la promozione di diritti e opportunità per l’infanzia e l’adolescenza in *Gazzetta Ufficiale*; Roma 5 settembre 1997, n. 207.

Tale legge prevede che le regioni definiscano piani triennali di intervento e che gli enti locali, mediante accordi di programma, approvino piani territoriali di intervento della durata massima di un triennio, articolati in progetti immediatamente esecutivi; alla definizione di questi piani territoriali gli enti locali “assicurano la partecipazione delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale”(art. 2, comma 1 e 2).

<sup>7</sup> Corso di *Metodi e tecniche del servizio sociale 3*, prof.ssa Annamaria Campanini, Università degli Studi di Parma, Facoltà di Giurisprudenza, Diploma Universitario in Servizio Sociale, A.A.2000/2001, annuale.

Testo di riferimento: A. Campanini – F. Luppi, *Servizio sociale e modello sistemico*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1988.

<sup>8</sup> Si veda ad esempio: G. Gillini - M. T. Zattoni, *L’altra trama*, Ancora, Milano, 1997.

<sup>9</sup> Cfr. A. Campanini - F. Luppi, op. cit., pp. 89-90

L'elemento di maggiore difficoltà di questa parte è risultato essere la stesura di variabili utili all'operazionalizzazione degli elementi descritti nella parte teorica.

Nel lavorare a questa tesi sono stata motivata dall'occasione di approfondire ed utilizzare in particolare uno degli strumenti teorici appresi all'interno del mio primo servizio professionale specifico. La stesura della tesi è dunque stata per me l'occasione di un'attenta riflessione sul mio agire e un percorso di "formazione in servizio".

Inoltre, avendo avuto la possibilità di unificare il lavoro di tesi con la mia attività lavorativa all'interno del Progetto Oratori, ho la speranza che tale progetto possa trarre beneficio da questo lavoro di ricerca sul campo.

I riferimenti bibliografici di natura generale che riporto a chiusura del lavoro provengono in prevalenza da alcuni corsi frequentati all'interno del Diploma Universitario in Servizio Sociale, mentre quelli di natura specifica derivano dal percorso formativo effettuato all'interno del Progetto Oratori e da ricerche personali.

Guardando a questo lavoro come ad una tappa importante della mia vita non posso che ringraziare il Signore, che mi ha amorevolmente condotto attraverso l'aiuto di tante persone.

Quest'unico grazie si riflette quindi su tutti coloro che hanno contribuito a questo lavoro, in particolare il professor Alessandro Bosi, don Marco Uriati, Annalisa Dall'Asta, Barbara Maffei, Filippo Cattabiani, Valentina Ambrogi, Novella Baldini, Michela Dodi, Silvia Franzini, Rossana Ghidini, Francesca Occhipinti, Ilaria Pintus, Giuliana Ruffolo, Isabella Torelli.

In modo speciale si riflette sui bambini e ragazzi dell'oratorio di Maria Immacolata, sugli animatori, catechisti, volontari, su don Francesco, don Nando, Gianni e Franca. Su tutti coloro che mi hanno sostenuto con amicizia e sulla mia famiglia.

## Parte Prima

### *L'ORATORIO IN OTTICA SISTEMICA*

#### **Premessa introduttiva**

Affinché l'intervento educativo possa compiersi con incisività è necessaria sia una conoscenza della situazione dell'utente che una approfondita analisi del contesto in cui utente ed operatore si collocano. Per cogliere tale contesto utilizzerò l'ottica sistemica come chiave di lettura privilegiata dell'"organizzazione oratorio" e dei processi che la caratterizzano.

L'organizzazione era tradizionalmente definita come "[...] il coordinamento delle attività di un certo numero di persone al fine del raggiungimento di uno scopo o di un obiettivo comune, mediante la divisione del lavoro e delle funzioni e mediante una gerarchia di autorità e responsabilità"<sup>10</sup>. Questa concezione, tipica di un sistema chiuso, è stata sostituita da un'altra in cui l'organizzazione viene vista come un sistema aperto, formato di elementi interdipendenti, che ha un continuo scambio di informazioni in entrata e in uscita con un ambiente dinamico (contesto) a cui il sistema organizzativo deve continuamente adattarsi. Questa nuova concezione è quella definita più propriamente con il termine "sistemico".

Benché in entrambe queste definizioni si ponga l'accento sulla concorrenza degli sforzi verso un unico fine, nella prima questo consisteva nel raggiungimento dell'obiettivo esplicito, nella seconda si tratta di conseguire un adattamento al contesto ambientale, o meglio ancora di collocare un determinato fine all'interno dei fini specifici e molteplici dei vari soggetti presenti e attivi nell'ambiente sociale.<sup>11</sup>

Tentare una lettura dell'oratorio in ottica sistemica significa dunque cogliere due ordini di realtà:

- la trama sistemica dei soggetti attivi e delle relazioni agite nel contesto sotto esame,
- la tipologia delle interazioni tra sistemi e sottosistemi coinvolti.

La considerazione di questi due ordini di realtà costituirà l'oggetto dei due capitoli che compongono la prima parte della tesi.

Nel primo di essi, intitolato «L'oratorio in gioco tra i "sistemi"» proporrò una descrizione dei diversi "sistemi" che costituiscono la "trama" dell'azione sociale svolta dall'oratorio e cioè il macrosistema territorio, il sovrasisistema parrocchia e l'oratorio stesso.

Il secondo capitolo è dedicato a «L'organizzazione tra oratorio e "sistemi" in gioco», cioè all'identificazione delle diverse modalità organizzative che presiedono al rapporto tra l'oratorio, il territorio in cui è inserito e la parrocchia di cui è espressione.

---

<sup>10</sup> M. Buscaglioni, Il fattore umano nelle organizzazioni di lavoro, in SL: Rivista dell'Associazione Italiana di Studio del Lavoro, n. 1, 1976, p. 13.

<sup>11</sup> Cfr. A. Campanini – F. Luppi, op. cit. p. 87

## Capitolo 1

### L'oratorio in gioco tra i "sistemi"

Secondo l'ottica sistemica per poter agire in maniera efficace e completa all'interno di qualsiasi istituzione è necessario raccogliere una serie di informazioni che riguardano i vari sistemi implicati e le loro relazioni. Ciò consente all'operatore di porsi in maniera consapevole all'interno del panorama complesso in cui si trova a lavorare.

Per quanto riguarda il sistema oratorio vi sono almeno quattro ambiti in cui queste informazioni possono essere rilevate:

- l'ambiente sociale: il macrosistema territorio
- l'istituzione: il sovrasisistema parrocchia
- l'intervento specifico: il sistema oratorio
- l'utente: le persone che l'oratorio come "luogo soglia" intende raggiungere

Per l'approccio specifico di questa tesi sono da considerare soprattutto i primi tre livelli. La centralità dell'utente, infatti, è un dato acquisito in ogni azione di intervento sociale, che rischia però di non realizzarsi in concreto a motivo della dimenticanza dei fattori sistemici in gioco. Questa tesi pone attenzione proprio alla rilevanza di tali fattori per il conseguimento di una reale centralità dell'utente, nel complesso insieme di elementi all'interno dei quali si colloca ogni intervento.

La complessità di tali elementi è espressa già dalla terminologia sopra utilizzata per elencarli. Ho in fatti introdotto i termini "macrosistema" e "sovrasisistema". Tali concetti appartengono alla teoria sistemica a cui la mia tesi si ispira. Essi rimandano al particolare tipo di correlazione che esiste tra un "sistema" e i "sottosistemi" che lo compongono<sup>12</sup>. Tale chiave di lettura mi pare particolarmente indicata nel caso dell'oratorio che si pone come "sottosistema" interno all'istituzione parrocchia di cui è espressione, la quale –a sua volta– costituisce uno dei sottosistemi del territorio di cui è parte.

### L'ambiente sociale: il macrosistema territorio<sup>13</sup>

Iniziando la descrizione dei diversi sistemi in gioco occorre anzitutto porre attenzione al territorio cercando di comprenderne gli elementi e le dinamiche.

La lettura della specifica situazione va ricondotta ad un livello che consenta di operare una generalizzazione dal particolare e di trovare elementi comuni, pur in situazioni diverse, che permettano di rivolgere l'attenzione a sistemi diversificati.

La conoscenza del macrosistema territorio dovrà realizzarsi quindi a diversi livelli.

**A livello geografico**, visto che l'oratorio è inserito in due diverse organizzazioni territoriali: quella dello Stato Italiano ripartito in regioni, province e comuni<sup>14</sup> e quella della Chiesa Cattolica presente sul territorio attraverso le Diocesi, storicamente ripartite in Parrocchie<sup>15</sup>. E' allora importante sapere se si tratta di un oratorio di una parrocchia di città (e, all'interno di questa, di una zona centrale o periferica) o di una zona rurale o montana in cui il confine territoriale della parrocchia coincide con quello dell'amministrazione comunale, in questi casi è importante conoscere che delimitazioni ci sono (fiumi, valli, montagne), che tipo di rete di comunicazione è presente. Se si tratta di una parrocchia di città, è importante conoscere il quartiere in cui è inserita e il rapporto con le parrocchie limitrofe rispetto ai tentativi di organizzazione in comunità interparrocchiali.

**A livello dell'amministrazione politica** occorrerà essere informati sul tipo di amministrazione presente nei Comuni sulle scelte di politica sociale che sono state effettuate, soprattutto in riferimento alla fascia giovanile. Si dovranno conoscere gli eventuali interventi e/o progetti promossi sul territorio (città, quartiere, paese) per i minori.

**A livello della diocesi** si dovranno conoscere le indicazioni e le scelte della Pastorale Giovanile locale, gli organismi che se ne occupano, le figure incaricate, i progetti attivi, i programmi annuali, il livello di partecipazione delle parrocchie alle iniziative diocesane.

**A livello dell'occupazione** è necessario conoscere il tipo di attività presenti sul territorio (agricoltura, commercio, industria, terziario), come si sviluppa la dinamica dell'occupazione, quali sbocchi lavorativi si of-

<sup>12</sup> Cfr. S. Minuchin, *Famiglie e terapia della famiglia*, Astrolabio, Roma, 1976, capp. 3 e 8.

<sup>13</sup> Cfr. A. Campanini – F. Luppi, op. cit., pagg. 77-78

<sup>14</sup> Costituzione Italiana, Titolo V, art. 114.

<sup>15</sup> Cfr. B. Seveso – L. Pacomio (a cura di), *Enciclopedia di pastorale*, vol. 4, Piemme, Casale Monferrato (AL), 1993.

frono per i giovani, le donne, le categorie più deboli. Ancora, può essere utile avere dati sui flussi migratori e sulle attività sommerse. Tra le attività presenti sul territorio si rilevino in particolare quelle che hanno bambini o giovani come frequentatori e consumatori (bar, pub, discoteche, palestre, ludoteche, pizzerie, sale giochi,...).

**A livello residenziale** si può compiere un'analisi dell'habitat specifico di quella zona, individuando la presenza di case degradate, di edilizia popolare e residenziale. Un'attenzione particolare sarà rivolta alla presenza di spazi verdi attrezzati e non, di aree di possibile aggregazione giovanile ed interesserà conoscere da chi e in che modo questi luoghi vengano utilizzati. In zone non urbane sarà importante conoscere le concentrazioni di nuclei abitativi e le case isolate. Vista la specificità dell'oratorio, un'attenzione privilegiata sarà rivolta alla dislocazione territoriale dei servizi educativi e scolastici sia pubblici che privati: asili nido, scuole materne, elementari, medie e superiori...

**A livello della popolazione** vanno analizzati i dati generali sui residenti, sia nel quartiere/paese sia nel territorio della parrocchia (dove questi non coincidano) divisi per sesso, età, occupazione, provenienza, numerosità familiare ecc. con specifica attenzione alla popolazione di età compresa tra 0 e 25 anni. Si dovranno raccogliere informazioni relative ai flussi dei gruppi giovanili di aggregazione informale.

**A livello delle risorse** la conoscenza deve comprendere i servizi socio-sanitari pubblici e privati che hanno come destinatari i minori e le loro famiglie, le diverse associazioni legate agli sport, al tempo libero, all'educazione; le reti di solidarietà, i gruppi e le associazioni di volontariato legate al mondo giovanile.

L'attenzione al complesso sistema di dati sopraelencati consente di comprendere adeguatamente l'ambiente da cui proviene l'utente, che si collocherà, in relazione a tutti questi aspetti, con caratteristiche sue proprie.

Ovviamente questi livelli analizzati si pongono come macrosistema rispetto all'utente, ma, se allarghiamo il campo, sono anch'essi sottosistemi di un sistema più ampio, che comprende la situazione regionale, nazionale e così via. All'interno di tale macrosistema si colloca l'oratorio e la parrocchia di cui è espressione.

Occorre precisare che questi dati non vanno acquisiti soltanto come conoscenza sociologica dell'ambiente o dell'organizzazione, o peggio ancora come stereotipi di tipo culturale e politico, ma come informazioni relative alle relazioni, alle reciproche influenze e, quindi, come elementi utili per costruire delle ipotesi. In tal senso la rilevazione mediante consultazione di documenti va affiancata da una rilevazione sul campo fatta di frequentazione e di "dimora" sul territorio stesso.

Per un'analisi del macrosistema territorio nei suoi elementi di relazione più diretta con il "sovrasisistema parrocchia" e con il "sistema oratorio" è utile fare riferimento a elementi concreti quali quelli elencati nella **tabella 1**, che concretizza i livelli di attenzione fin qui considerati.

GLI ELEMENTI DEL MACROSISTEMA TERRITORIO	
REALTÀ DIOCESANA	DIOCESI, CONSULTA DI PASTORALE GIOVANILE, ALTRE PARROCCHIE, ALTRI ORATORI, ISTITUTI RELIGIOSI
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	ENTI LOCALI: COMUNE, PROVINCIA, UNIONE DI COMUNI, COMUNITÀ MONTANE, CIRCOSCRIZIONI, CENTRI CIVICI
SERVIZI SANITARI PUBBLICI E PRIVATI	AUSL E AZIENDA OSPEDALIERA, CASE DI CURA, CENTRO DIURNO PER ANZIANI, CASA PROTETTA, RSA
SERVIZI EDUCATIVI PUBBLICI E PRIVATI	ISTITUTI SCOLASTICI AUTONOMI, BIBLIOTECHE, ASILI NIDO, SCUOLE MATERNE
POPOLAZIONE	NUCLEI DI IMMIGRATI, ESPERIENZE DI INTEGRAZIONE CON LA DIVERSABILITÀ
ASSOCIAZIONISMO	CROCE ROSSA, PROTEZIONE CIVILE, AVIS, ASSOCIAZIONI CULTURALI, RICREATIVE, PRO LOCO, ASSOCIAZIONI A SCOPO SOLIDALE, CENTRO DI AIUTO ALLA VITA; SCOUT CNGEI E AGESCI
PRIVATO SOCIALE	FORUM SOLIDARIETÀ, CONSORZIO CULTURA E FORMAZIONE; CONSORZIO SOLIDARIETÀ SOCIALE, COOPERATIVE SOCIALI, FONDAZIONI
MERCATO	BANCHE, POSTE, CENTRI COMMERCIALI, NEGOZI, AZIENDE, ASSICURAZIONI
SPORT	SOCIETÀ SPORTIVE, PALESTRE, PISCINE, STRUTTURE SPORTIVE, STADIO
TEMPO LIBERO	RETE DEI CIRCOLI ARCI, CENTRI DI AGGREGAZIONE GIOVANILE, LUDOTECHES, SALE GIOCHI, TEATRI, CINEMA, BAR, DISCOTECHES, PUB, PIZZERIE

**Tabella 1**



## L'istituzione: il sovrasisistema parrocchia

Una volta considerato il territorio, l'attenzione va posta sulla parrocchia, cioè su quella istituzione socio-religiosa che si colloca con fini propri all'interno dell'ambiente sociale come uno dei suoi "sottosistemi" e che genera interventi strutturati rivolti al territorio e in dialogo con esso<sup>16</sup>.

Anche nella lettura della realtà parrocchiale occorre fare riferimento a elementi generali applicabili a realtà diverse ma in grado di consentire una comprensione mirata delle diverse situazioni.

Per un'analisi del sovrasisistema parrocchia si può fare riferimento ai seguenti livelli<sup>17</sup>.

- **Livello socio-religioso.** Si tratta qui di considerare i confini geografici precisi della parrocchia e la sua correlazione con le altre parrocchie presenti nel territorio. Importante è anche la presenza o meno di relazioni interparrocchiali strutturate, come pure l'esistenza e il funzionamento della "zona pastorale" come struttura di supervisione e coordinamento.
- **Livello di organizzazione ecclesiale.** L'istituzione parrocchia ha una sua strutturazione interna che va conosciuta accuratamente. Alcuni elementi di essa sono ricorrenti: parroco, consiglio pastorale, consiglio degli affari economici, eventuale presenza di comunità religiose, ecc. Altri sono frutto di scelte e di tradizione locali: gruppo dei catechisti, caritas, gruppo liturgico, coro parrocchiale, associazioni ecclesiali, ecc. Tra queste realtà organizzate si colloca l'oratorio e il consiglio che lo coordina. Questa strutturazione interna risponde ad un organigramma che occorre conoscere, sia nel suo aspetto reale che in quello formale, con i canali di comunicazione esistenti tra i vari livelli gerarchici e i diversi sottosistemi. Non meno importante è la conoscenza dei ruoli esistenti e delle persone che li ricoprono.
- **Livello di progettazione pastorale.** È di vitale importanza conoscere le finalità della parrocchia: le scelte pastorali effettuate, il programma pastorale in atto, con particolare attenzione alla pastorale giovanile parrocchiale, gli obiettivi specifici propri dei vari sottosistemi esistenti. Come ogni organismo sociale anche la parrocchia ha –inoltre– una sua vita ordinaria attraverso la quale persegue i suoi obiettivi: la Domenica, gli appuntamenti settimanali, le ricorrenze mensili e annuali, ecc.
- **Livello di strutture disponibili.** Anche gli spazi e le cose sono elementi importanti. Si tratta cioè di comprendere di quali strutture la parrocchia può disporre (Chiesa, aule, cortili, campi, palestra, ecc.) e come ne sia fruibile l'utilizzo.
- **Livello dello specifico intervento "oratorio".** Rispetto alla rete dei sottosistemi che sono presenti nella parrocchia è importante analizzare come si collocano l'oratorio e il responsabile dell'oratorio, che posizione egli occupa nella gerarchia formale e in quella informale, su quali alleanze può contare, a quali vincoli è sottoposto, attraverso regolamenti e possibilità di accesso alle risorse. Sarà per questo utile conoscere la storia dell'oratorio e l'evoluzione che ha avuto nel tempo.

Un ulteriore elemento, ma non meno importante, è conoscere quale posto occupa l'oratorio e l'istituzione parrocchia rispetto ad una potenziale serie di interlocutori (altri oratori, scuola, servizi sociali, ecc.); che immagine hanno tali interlocutori dell'oratorio in generale e di quel particolare oratorio, che immagine ha la popolazione residente, e in che modo l'oratorio, con i messaggi che invia, conferma o distorce tale rappresentazione.

Occorre inoltre considerare come sia percepito l'oratorio dalla comunità e in particolare dalle figure significative/rappresentative (parroco, consiglieri pastorali,...), e trarne informazioni utili per la costruzione di ipotesi sul funzionamento del sistema; infatti percezioni discordanti potrebbero informare su una comunicazione disfunzionale o su un'assenza di condivisione dei significati.

Un elemento generale da non dimenticare nella comprensione del sovrasisistema parrocchia è la sua storia. La parrocchia, come istituzione socio-religiosa, sta infatti vivendo un'epoca di grandi trasformazioni, dopo un periodo di secolare stabilità. Non sarà dunque corretto dare una visione statica della parrocchia in sé e dell'oratorio in essa nato. L'oratorio in particolare, essendo sistema con storia propria e di relazione con altri sottosistemi, può essere letto secondo l'angolazione dei cicli vitali<sup>18</sup>: vi possono essere oratori di nuova costituzio-

---

<sup>16</sup> Per una definizione/descrizione della realtà "parrocchia" cfr.: F.G. Brambilla, *Parrocchia*, in B. Seveso – L. Pacomio (a cura di), *Enciclopedia di pastorale*, vol 4, Piemme, Casale Monferrato (AL), 1993, pp. 171-179.

<sup>17</sup> Per una comprensione più specifica dei termini citati nei livelli cfr.: B. Seveso – L. Pacomio (a cura di), *Enciclopedia di pastorale*, Piemme, Casale Monferrato (AL), 1993.

<sup>18</sup> Cfr. M. Lerma, *Metodo e tecniche del processo di aiuto*, Astrolabio, Roma, 1992, pp. 64-66.

Tra i vari approcci sistemici alla famiglia quello dello "sviluppo" o dei "cicli vitali" di J.Haley considera il processo evolutivo della famiglia e privilegia la variabile "tempo". Si fonda sul presupposto che la famiglia può essere studiata come un organismo che cresce e si sviluppa in stadi successivi non soltanto sul piano biologico, ma anche sul piano psicosociale, attraverso l'interazione e l'interdipendenza dei suoi membri e di questi col sistema sociale. Questi strumenti teorici elaborati

ne, parrocchie con tradizione d'oratorio consolidata, oratori che stanno attraversando periodi di crisi, o fasi di cambiamento e ristrutturazione, oratori con esperienze di fallimento alle spalle. L'analisi della situazione non potrà non tener conto di tutto ciò.

Anche nel caso della parrocchia – infine – l'osservazione non potrà limitarsi ad una raccolta di dati dall'esterno. La forma dell'intervista e quella dell'osservazione partecipativa sono senz'altro da affiancare alla consultazione di documenti.

La **tabella 2** raccoglie, sotto forma di elenco, le realtà a cui porre attenzione per cogliere i livelli di vita e le dinamiche del sovrasisistema parrocchia sopra elencato.

GLI ELEMENTI DEL SOVRASISTEMA PARROCCHIA	
ORGANIZZAZIONE ECCLESIALE	PARROCO, VICEPARROCO, DIACONO, RELIGIOSI, CONSIGLIO PASTORALE; COMMISSIONE PER LA PASTORALE GIOVANILE, CONSIGLIO AFFARI ECONOMICI, CONSIGLIO DELL'ORATORIO, ANSPI, EDUCATORI POST-CRESIMA, CATECHISTI DELL'INIZIAZIONE CRISTIANA
LITURGIA	GRUPPO LITURGICO, GRUPPI DI PREGHIERA, CORO DEI RAGAZZI, CORO DEGLI ADULTI, GRUPPO MINISTRANTI
GRUPPI E ASSOCIAZIONI ECCLESIALI	GRUPPO FAMIGLIE, GRUPPO SPOSI GIOVANI, SCOUTS AGESCI, GRUPPO MISSIONARIO, GRUPPO GENITORI, AZIONE CATTOLICA, AZIONE CATTOLICA RAGAZZI, GRUPPO CARITAS, MOVIMENTI
GRUPPI RICREATIVI E CULTURALI	GRUPPO TEATRALE, GRUPPO GIORNALINO, GRUPPO RICREATIVO
FIGURE PER LA GESTIONE ORDINARIA	OBIETTORI, VOLONTARI PULIZIA E MANUTENZIONE, SEGRETERIA
OPERE PARROCCHIALI	SCUOLA DELL'INFANZIA NON STATALE, ENTI DEL PRIVATO SOCIALE; SOCIETÀ SPORTIVA

**Tabella 2**

---

dall'approccio sistemico in riferimento alla famiglia, possono essere considerati utili anche per contesti sociali più ampi.

## L'intervento: il sistema oratorio

Il terzo ambito di considerazione è l'oratorio propriamente detto<sup>19</sup>. Affrontandolo dopo l'analisi del macrosistema territorio e del sovrasisistema parrocchia lo si coglie innanzitutto come un tassello di una rete sistemica più ampia. Anch'esso, tuttavia, ha una sua specifica complessità. Per sua natura, infatti, costituisce un intervento in ambito sociale di tipo complesso. Non è opera di un unico attore e la sua efficacia nei riguardi dei destinatari a cui si rivolge dipende fortemente dalla tipologia delle relazioni che intercorrono tra le tante persone coinvolte. Anche nel caso dell'oratorio considerato in se stesso si tratta di un vero e proprio "sistema" la cui composizione andrà compresa facendo riferimento ai diversi livelli di attenzione.

Occorre innanzitutto cogliere il livello delle presenze istituzionali. Ci sono infatti soggetti che animano l'oratorio nella forma di ruoli istituzionali. A tale livello si colloca il parroco, la religiosa (ove presente), i membri del Consiglio d'Oratorio, i responsabili delle strutture (custode, addetto al bar, ecc.), ecc. Tra questi soggetti – grazie all'intervento specifico del "Progetto Oratori" – si colloca anche una figura professionale specifica: l'animatore d'oratorio<sup>20</sup>. In tutti questi casi si tratta di presenze stabili che, seppur con mansioni molto diverse, definiscono la struttura essenziale dell'intervento.

Per comprendere il volto specifico di un oratorio è necessario poi far riferimento ad un secondo livello di soggetti coinvolti, quello dei volontari. Lo spazio oratorio, le relazioni informali che in esso si sviluppano e le attività che vengono formalmente attivate vedono infatti una significativa presenza di adulti che mettono a disposizione con regolarità parte del loro tempo per popolare di presenze e di competenze l'oratorio. La loro tipologia è molto varia (genitori, nonni, giovani, educatori, pensionati, ecc.) ed è comunque decisiva per la vitalità dell'oratorio stesso.

C'è poi il livello delle persone coinvolte in modo organizzato e nel contesto di una specifica progettualità della parrocchia. Si tratta, ad esempio, dei catechisti che abitano l'oratorio come occasione connessa al loro servizio di iniziazione cristiana, correlando le attività specifiche loro affidate con quelle di animazione dell'oratorio. Altre presenze di questo tipo sono quelle espresse dalle associazioni ecclesiali (Scout, Azione Cattolica, Centro Sportivo Italiano, ecc.), che rispondono a una programmazione più generale ma che possono dispiegare la loro azione all'interno dell'oratorio stesso coinvolgendo i bambini e i ragazzi che lo frequentano.

Il livello delle persone saltuarie ed informali è costituito da tutti coloro che vengono ospitati dall'oratorio per lo svolgimento di attività loro proprie (gruppi canori, culturali, ricreativi, gastronomici, sportivi, ludici, ecc.). Nei loro confronti l'oratorio funziona come contenitore ospitale. La loro presenza non persegue direttamente le finalità dell'oratorio stesso; si configura piuttosto come parte dell'utenza, contribuendo comunque ad abitare questo luogo soglia, dandogli un volto concreto e collegandolo con gli interessi della società civile.

Non va infine dimenticato, perché di significativa importanza, il livello dell'organizzazione spontanea degli utenti. Faccio qui riferimento a quella specifica soggettività condivisa che si crea all'interno dei bambini e dei ragazzi che frequentano l'oratorio. I sottosistemi informali che tra loro si sviluppano (gruppi di amici, compagni di classe, "bande", gruppi di interesse, ecc.) sono infatti uno degli elementi che crea il clima di un oratorio. Tale soggettività condivisa è in genere sollecitata dagli animatori presenti e, comunque, è un fenomeno a cui prestare attenzione e da accompagnare con uno specifico intervento educativo.

Una questione specifica che è opportuno considerare si è posta con l'inizio del "Progetto Oratori", cioè al momento dell'introduzione di una figura professionale nel ruolo di animatore/coordinatore dell'oratorio. In sede di identificazione della persona il "Gruppo diocesano di riferimento"<sup>21</sup> si è chiesto se dovesse essere identi-

---

<sup>19</sup> Per una descrizione generale cfr. S. Gianelli, *Oratorio*, in Seveso B. - Pacomio L. (a cura di), *Enciclopedia di pastorale*, vol. 4, Piemme, Casale Monferrato (AL), 1993.

Per una considerazione più specificamente riferita alla realtà di Parma cfr.: Diocesi di Parma Pastorale Giovanile, Cooperativa Eidè, *Progetto Oratori, una proposta educativa*, ciclostilato in proprio, Parma, 7 marzo 2000, cap. 4.

<sup>20</sup> A tutt'oggi non esiste una figura professionale definita in tal modo anche in sede istituzionale (nei contratti di lavoro, nella definizione di figure in uscita da corsi post-diploma, ecc.); essa sta tuttavia prendendo forma. Un segno di tale evoluzione è ravvisabile nel riconoscimento di un corso specifico per la formazione di tale figura da parte della Regione Emilia Romagna nell'ambito dei finanziamenti permessi dal Fondo Sociale Europeo. Tale corso, della durata di 100 ore, è stato attivato nell'anno 2003 in nove città dell'Emilia Romagna. Il progetto – denominato "Animo" – a livello regionale è stato presentato dalla rete AECA (Associazione Emiliano Romagnola Centri Autonomi Formazione Professionale), a Parma è stato gestito dal CIOFS (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane – Formazione Professionale/ Emilia Romagna) che è socio della rete provinciale denominata Consorzio Cultura e Formazione srl. A Fidenza il medesimo corso è stato gestito da un altro ente di formazione professionale che è socio dell'AECA e del Consorzio Cultura e Formazione denominato ENAC (Ente Nazionale Canossiano – Emilia Romagna), con la collaborazione del Centro "Don Bosco".

<sup>21</sup> Il "Progetto Oratori" è gestito grazie al lavoro di due gruppi.

ficata all'interno della parrocchia e del suo oratorio, oppure se dovesse essere scelta all'esterno e inviata dunque in una situazione per lei del tutto nuova. Non è stata data una risposta valida per tutti i casi. L'una o l'altra possibilità comportano infatti guadagni e limiti. Ci sono infatti situazioni in cui la conoscenza pregressa della realtà può costituire una condizione necessaria. In altri casi può invece essere più utile una figura che si ponga come elemento nuovo e ristrutturante.

La pluralità di presenze descritte nei livelli sopra illustrati è richiamata dalla **tabella 3** riportata di seguito.

GLI ELEMENTI DEL SISTEMA ORATORIO	
PRESENZE ISTITUZIONALI	PARROCO, OPERATORE/RELIGIOSA, OPERATORE/CUSTODE, OPERATORE/BARISTA, MEMBRI DEL CONSIGLIO D'ORATORIO, ANIMATORE/COORDINATORE D'ORATORIO, OBIETTORI DI COSCIENZA
VOLONTARI	VOLONTARI/ASSISTENTI, VOLONTARI EDUCATORI ESTIVI, VOLONTARI PER PROGETTI (ES. CARRO DI CARNEVALE, PARTITE DI CALCIO), GRUPPO ORGANIZZATO DI GENITORI DEI RAGAZZI, GRUPPO FAMIGLIE PRIMA INFANZIA, VOLONTARI RAGAZZI RESPONSABILI, VOLONTARI TECNICI
PERSONE COINVOLTE IN MODO ORGANIZZATO	VOLONTARI EDUCATORI ADULTI, VOLONTARI EDUCATORI GIOVANI, CATECHISTI, ANIMATORI DEI GRUPPI, VOLONTARI EDUCATORI INSEGNANTI (DOPO SCUOLA), EDUCATORI AGESCI, EDUCATORI AZIONE CATTOLICA
PRESENZE SALTUARIE ED INFORMALI	GRUPPI CANORI, GRUPPI DI AUTO AIUTO
ORGANIZZAZIONE SPONTANEA	GRUPPI INFORMALI DI RAGAZZI, ADOLESCENTI, GIOVANI; "BANDE", GRUPPI DI INTERESSE, GRUPPO INFORMALE GENITORI

**Tabella 3**

Il primo, denominato "gruppo diocesano di riferimento" svolge le funzioni di orientamento generale (discernimento delle figure professionali, identificazione delle aree e delle parrocchie nelle quali attivare il progetto, definizione degli orientamenti educativi per la formazione degli animatori) ed è composto da persone nominate dalla Diocesi di Parma.

Un secondo gruppo, denominato "di coordinamento", presiede invece alle funzioni relative all'attivazione, alla supervisione e all'implementazione del progetto. Tale gruppo è composto da due persone del "gruppo diocesano di riferimento" e da tre persone della Cooperativa Eidè, alla quale la Diocesi di Parma ha affidato i compiti sopra elencati.

## Capitolo 2

### L'organizzazione tra oratorio e "sistemi" in gioco

Nello studio delle organizzazioni, cioè del modo in cui si articolano le correlazioni tra i diversi soggetti di un corpo sociale complesso, sono stati sviluppati due tipi di approcci<sup>22</sup>.

Un primo approccio di carattere "funzionale" vede l'organizzazione come un organismo compatto che si può suddividere in varie parti, a volte tra loro in contrasto, ma sempre con obiettivi comuni. Segue il modello esemplificativo del corpo umano, per cui il tutto è sempre prioritario rispetto alle parti e ha per fondamento la collaborazione.

Un secondo approccio, più "strutturale", prende a modello la società nel suo complesso, per cui non si può parlare di obiettivo unico, ma di componenti tra loro molto diverse e spesso in lotta per il raggiungimento di fini propri. In tale visuale si sottolineano le differenze delle componenti dell'organizzazione, viene focalizzato l'elemento di conflittualità e diviene fondamentale il concetto di equilibrio.

La lettura sistemica privilegia l'approccio "strutturale", secondo il quale gli obiettivi dell'organizzazione specifica (ad es. il "sistema oratorio") e quelli dei sistemi con cui è correlata possono essere diversi e le difficoltà stanno sia nell'identificarli che nel definire le modalità di raggiungerli. È semplicistico ricondurre le ragioni di queste discrepanze alle cosiddetta lotta per il potere, in quanto vanno connesse alle regole e alle modalità di interazione che quei sistemi hanno elaborato nel tempo.

Ulteriori problemi possono derivare dal fatto che ogni sistema o sottosistema elabora una propria modalità comunicativa, un linguaggio-comportamento. Qualora il sistema che invia un messaggio parta dal presupposto che chi lo riceve utilizzi il suo stesso linguaggio, reputa quest'ultimo in grado di decodificarlo. Se questo non avviene, l'emittente può attribuire al ricevente atteggiamenti di intenzionalità distorta o di malafede. Inoltre la risposta ad un messaggio non chiaro facilmente sarà ambigua, dando inizio a un circolo vizioso in cui diviene sempre più difficile metacomunicare,<sup>23</sup> perché non lo si ritiene necessario, dato che entrambi, emittente e ricevente, partono dal presupposto di utilizzare un linguaggio comprensibile.

Nel compiere l'analisi dell'organizzazione va dunque tenuto particolarmente presente un altro problema di carattere generale e cioè l'intreccio tra i sistemi e sottosistemi, come pure il porsi di un sistema di relazioni all'interno di uno più grande.

Se consideriamo come sistema l'oratorio, individueremo come sovrasisistema la parrocchia, che a sua volta può essere scomposta in molti sottosistemi in relazione tra loro (catechisti, animatori, gruppi di catechesi e formazione, gruppi di genitori, associazioni, movimenti consiglio d'oratorio, consiglio pastorale, ecc.). Sarà rilevante osservare la relazione tra il sistema oratorio e il sovrasisistema parrocchia: come si colloca l'oratorio in relazione agli altri sottosistemi presenti, che tipo di interazioni avvengono o non avvengono, eventuali sovrapposizioni con alcuni sottosistemi, nette separazioni, difficoltà di comunicazione. Uguale cura andrà posta nel cogliere le interazioni reali con il macrosistema territorio nel quale la parrocchia e l'oratorio, come sua specifica forma di intervento, si collocano.

Come fare per cogliere l'organizzarsi di tutti questi elementi? Occorre darsi degli strumenti di analisi che consentano di selezionare alcuni elementi dall'insieme, di attribuire ad essi una significatività misurabile e di correlarli a delle chiavi di lettura generali. È ciò che mi propongo in questo capitolo della tesi dedicato, appunto, all'organizzazione che correla il sistema oratorio con gli altri sistemi ("sovra-" o "sotto-" stanti) coinvolti. Gran parte del lavoro consiste nel definire e descrivere due variabili generali utilizzabili per discriminare lungo un "continuum" di intensità (lungo un "asse") i dati disponibili.

Si tratta dei due seguenti elementi:

- l'asse della coesione
- l'asse dell'adattabilità<sup>24</sup>.

Nel proporre ed articolare questi strumenti di analisi occorre rimanere sempre consapevoli che "*chi compie l'analisi non può collocarsi in un punto equidistante, dall'osservatore, dall'oggetto, dall'osservazione stessa, ne consegue che ogni analisi è sempre soggettiva e pertanto definibile come punteggiatura*"<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> Cfr. A. Campanini – F. Luppi, op. cit., pagg. 87-88.

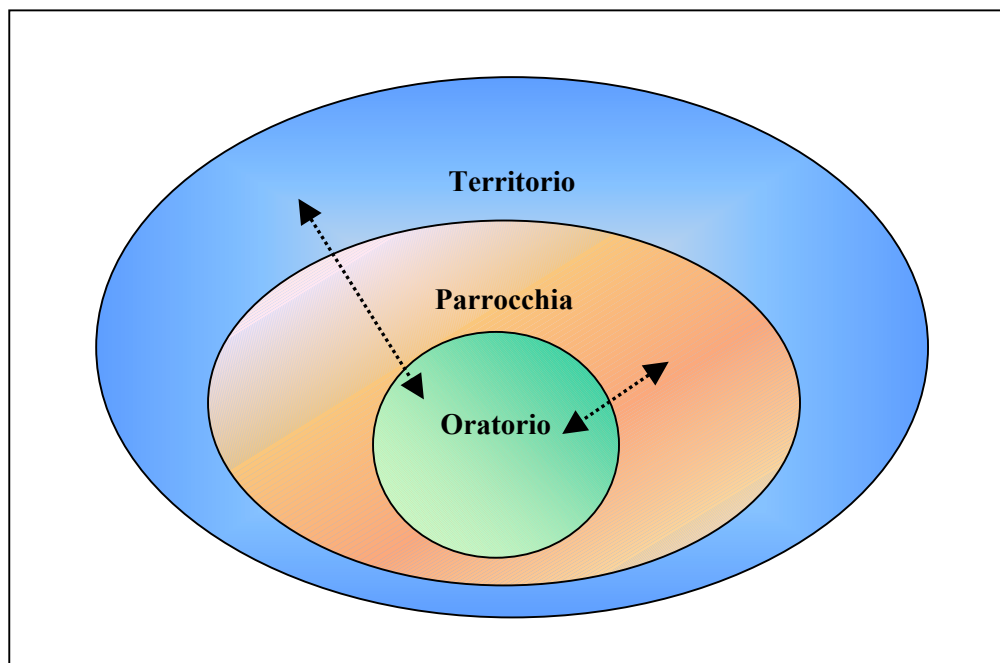
<sup>23</sup> Comunicare sul proprio modo di comunicare.

<sup>24</sup> Cfr. G. Tacconi, Valutare per migliorarsi. Per una valutazione della vita oratoriana, Centro Pedagogico per l'Orientamento e la Formazione, Verona, in A.A. V.V., L'oratorio: ponte tra strada e chiesa, (atti del Convegno Oratori Triveneto 2002, dal sito internet <http://www.donboscoland.it/indice.pax>).

<sup>25</sup> Cfr. A. Campanini – F. Luppi, op. cit., pag. 89. Il testo procede così: "Si tratta quindi di una palese "manipolazione" della realtà, dovuta al fatto che il pensiero non può che procedere per concetti semplici e in modo lineare, mentre l'organizzazione

## L'asse della coesione

La fisionomia e il funzionamento del sistema oratorio hanno a che fare con il grado di coesione dei sistemi che lo compongono, sia nel senso della coesione dei sottosistemi interni al sistema oratorio in senso proprio (oratorio in sé), sia nel senso dell'articolazione tra sistemi di livello superiore entro i quali l'oratorio si colloca (rapporto tra oratorio e sovrasisistema parrocchia; rapporto tra oratorio e macrosistema territorio). (Cfr. **Tabella 4**)



*La coesione è il legame consapevole ed effettuato che i diversi sistemi (di livello inferiore o superiore) hanno l'uno nei confronti degli altri. L'elemento consapevolezza racchiude la conoscenza degli altri sistemi, la percezione della loro rilevanza per il funzionamento e le finalità dell'oratorio, le familiarità con le loro regole interne. L'elemento effettuazione esprime l'esistenza o non esistenza di concrete interazioni tra sistemi, non la sola desiderabilità di esse.*

Alcuni elementi possono essere considerati particolarmente significativi per misurare lo stato della dimensione "coesione":

- la natura dei confini dei sistemi. Esempi: muro tipo bastione (invalicabile, per oltrepassarlo occorre la scala o l'ariete), muro con finestre (divisione netta, ma possibilità di vedere attraverso...), soglia (il confine è una linea tracciata per terra sempre oltrepassabile), sovrapposizione (non chiarezza dei confini e dei limiti).
- la natura dei processi decisionali tra sistemi. Esempi: del tutto imposti ("si fa così perché..."), frutto di un confronto ("tu non eri presente, abbiamo deciso che... , ti va bene?"), condivisi ("raccolgiamo insieme gli elementi per questa scelta ..."), delegati ("buon lavoro e tanti auguri"), ecc.
- la capacità di coalizione in vista obiettivi o progetti. Esempi: modalità tipo esercito (grande coalizione, molto rigida nei modi), tipo azienda, tipo rete, tipo massa indistinta, ecc.

L'osservazione di questi elementi permette di cogliere organizzazioni sistemiche diversificate, cioè modi di interagire tra sistemi collocabili lungo un "continuum" che va da un livello di coesione minimo (cioè estremo per carenza di coesione) ad un livello di coesione massimo (cioè estremo per presenza eccessiva di coesione).

Tale "continuum", rappresentabile graficamente come un "asse", può essere descritto con una quadruplice scansione<sup>26</sup> (cfr. **Tabella 5**):

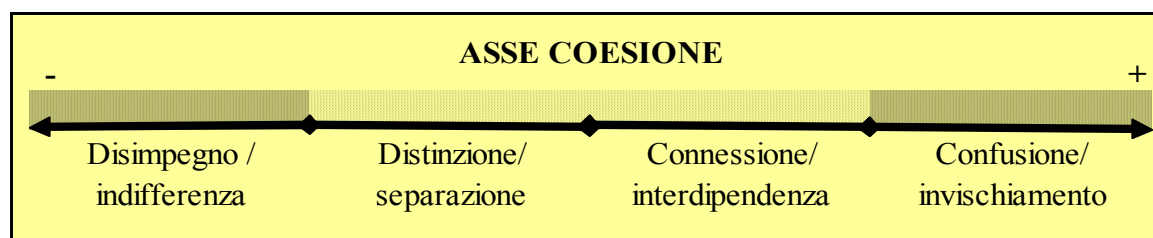
---

è un sistema complesso formato da parti circolarmente interconnesse. L'analisi è pertanto una serie di considerazioni personali, punteggiate su uno "spaccato di realtà" che hanno dovuto sottostare a costrizioni tecniche funzionali non alla verità, ma al modo di vedere e di pensare la realtà di chi ha compiuto l'osservazione.

Questa puntualizzazione, valida per ogni tipo di indagine, è particolarmente importante quando il soggetto è parte dell'oggetto di osservazione in quanto consente di evitare alcuni errori epistemologici."

<sup>26</sup> Cfr. S. Minuchin, op.cit., pp.56-58

- Disimpegno/indifferenza: i sistemi non reagiscono l'uno all'altro.
- Distinzione/separazione: i sistemi si affermano nella loro distinzione, stanno l'uno di fronte all'altro; è una distinzione aperta, vi è chiarificazione dei ruoli.
- Connessione/interdipendenza: i sistemi sono distinti, ma non separati, si sostengono reciprocamente, progettano insieme, hanno relazioni di interdipendenza e di responsabilità reciproca.
- Confusione/invischiamento: i confini tra i sistemi sono aboliti, sono in atto coalizioni confuse tra elementi di sistemi diversi e iniziative individualistiche da parte di soggetti interni ai sistemi stessi.



**Tabella 5: L'asse coesione, i quattro livelli.**

*L'asse della coesione si muove su un continuum che va da livelli di coesione minimali, estremi per assenza, a livelli di coesione massimali, estremi per presenza.*

È ipotizzabile che livelli centrali di coesione siano condizione per un funzionamento ottimale del sistema, in quanto riconoscono e rafforzano le identità dei sistemi e le correlano in vista di una specifica finalità. I livelli alle estremità sono invece tendenzialmente problematici in quanto possono produrre lo snaturarsi di qualcuno dei sistemi coinvolti e/o la vanificazione di specifiche finalità di intervento.

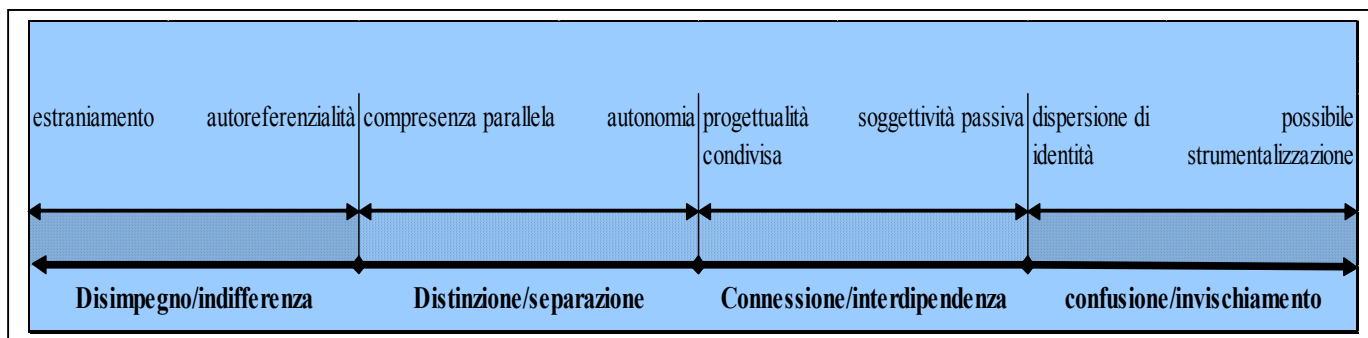
L'identificazione dei quattro livelli di coesione permette di mettere a punto un ulteriore strumento di comprensione denominabile "soglia tendenziale". Con tale termine si intende il "punto di squilibrio" nella relazione tra livelli diversi di coesione, indica cioè cosa indirizza i sistemi a spostarsi lungo l'asse da un modello di coesione ad un altro di minore o maggiore intensità. Tali "soglie tendenziali" sono descrivibili come il polo negativo e il polo positivo interno ad ognuno dei quattro livelli di coesione, consentono dunque di affinare l'analisi introducendo un'ulteriore discriminante qualitativa nel "continuum" più ampio raffigurato nell'asse generale.

### **La coesione tra il sistema oratorio e il macrosistema territorio**

Applicando i concetti generali raccolti nell'asse della coesione al rapporto tra il sistema oratorio e il macrosistema territorio, si possono distinguere i livelli e le soglie tendenziali nel modo seguente (cfr. **Tabella 6**).

- Il **livello estremo per assenza di coesione** – cioè quello di disimpegno/indifferenza – va dall'estraniamento all'autoreferenzialità. Nel primo caso ("estraniamento") il sistema oratorio e il territorio sono estranei l'uno all'altro, non si conoscono e tanto meno si riconoscono come soggetti con cui interessare relazioni. La seconda soglia ("autoreferenzialità") descrive invece una situazione di conoscenza reciproca caratterizzata da un o stile di intervento nel quale ogni sistema si percepisce come unico interlocutore di se stesso.
- Il **livello distinzione/separazione** va dalla compresenza parallela, in cui ogni sistema è consapevole e rispettoso della presenza e dell'azione dell'altro, nei confronti del quale si pone come "di fronte" o "a fianco", all'autonomia, secondo la quale i due sistemi oltre ad avere una chiara e aperta conoscenza dei ruoli e dell'identità reciproci agiscono rinforzandosi reciprocamente e valorizzando le occasioni di contatto.
- Il **livello connessione/interdipendenza** si muove dalla progettualità condivisa alla soggettività passiva. La soglia della "progettualità condivisa" rileva un modo di relazionare proficuo tra i due sistemi; è in atto un lavoro di rete che vede coinvolti entrambi a partire dalla fase progettuale. La seconda soglia, quella della "soggettività passiva", esprime una situazione nella quale, pur essendoci reciproco riconoscimento tra i sistemi uno dei due è coinvolto solo nella fase attuativa e non in quella decisionale/progettuale.
- Il **livello di estrema coesione**, definibile come confusione/invischiamento, si sposta dalla dispersione di identità alla possibile strumentalizzazione, da una situazione – cioè – in cui i reciproci confini vengono valicati e l'intreccio tra i due sistemi va a scapito di una perdita di identità dell'uno o dell'altro ("disper-

sione di identità”), ad una condizione di sopraffazione dell’uno sull’altro e di un uso strumentale della relazione (“strumentalizzazione”).



**Tabella 6: Descrizione delle soglie tendenziali asse coesione**

### La coesione tra il sistema oratorio e il sovrasisistema parrocchia

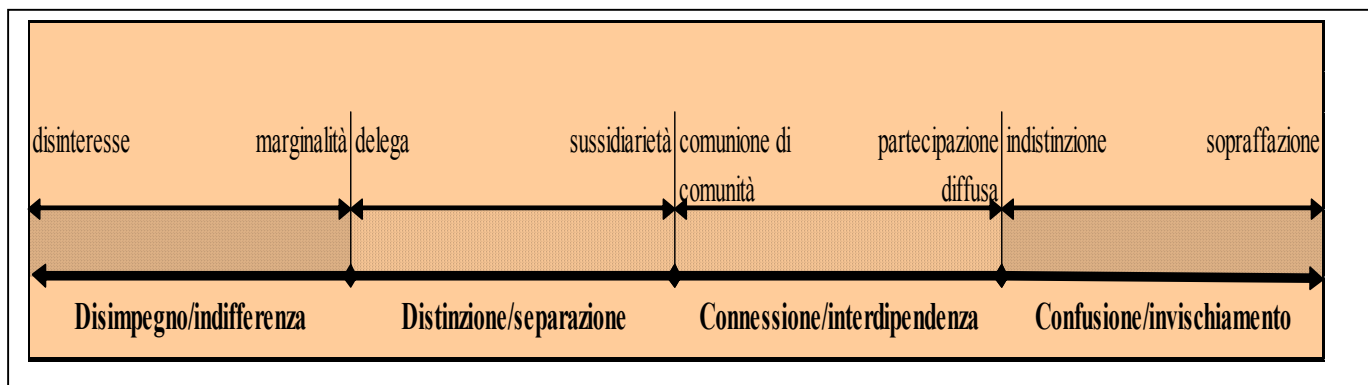
*L'asse della coesione, con l'identificazione dei diversi livelli e la descrizione delle soglie tendenziali che li discriminano, è applicabile anche al rapporto tra il sistema oratorio e il sovrasisistema parrocchia (Cfr. Tabella 7).*

Pur essendo l'oratorio espressione della parrocchia può verificarsi una situazione nella quale il rapporto tra i due sistemi si caratterizza per disimpegno/indifferenza. L'evoluzione delle relazioni può – cioè – avere prodotto una situazione di reciproco disinteresse (prima soglia tendenziale) nella quale l'oratorio fa vita a sé rispetto alla parrocchia che – a sua volta – non lo percepisce più come parte di sé. Le cose possono muoversi verso una connessione appena maggiore definibile come marginalità (seconda soglia tendenziale) nella quale esiste tra i due sistemi un legame di riconoscimento, ma nel quale la presenza dell'oratorio non è colta come significativamente correlata con la vita e le finalità della parrocchia.

Tra oratorio e parrocchia può esserci un livello di coesione caratterizzato da distinzione/separazione. È il caso di oratori con storia e attività forte e definita, ben organizzati e autonomi. Essi possono essere soggetti istituzionali a cui la parrocchia delega in toto la pastorale giovanile o parte di essa (prima soglia tendenziale); oppure possono interagire con la parrocchia nel suo insieme e con gli altri sottosistemi che la costituiscono (es. catechisti, caritas, ecc.) secondo lo stile della sussidiarietà<sup>27</sup> (seconda soglia tendenziale).

Il livello connessione/interdipendenza tra oratorio e parrocchia si verifica quando aumenta ulteriormente l'assunzione di responsabilità della parrocchia nei confronti della vita dell'oratorio e quando l'oratorio si fa più esplicitamente carico della vita della parrocchia. Tale stato di cose può oscillare da uno stile di comunione di comunità (prima soglia tendenziale) nel quale è forte e condiviso il legame esistenziale interno all'oratorio e alla parrocchia, a una modalità di correlazione caratterizzata dalla partecipazione diffusa (seconda soglia tendenziale) nella quale tutti fanno un po' di tutto spostando con scioltezza le loro competenze da una all'altra delle azioni della parrocchia (oratorio, catechesi, liturgia, ecc.)

Il livello di coesione caratterizzato da confusione/invischiamento si verifica quando il sistema oratorio e il sovrasisistema parrocchia perdono identità. Ciò può avvenire per una mancanza di consapevolezza delle diverse finalità, con l'esito di una indistinzione tra ciò che è proprio dell'intervento-oratorio e ciò che attiene agli altri ambiti specifici della vita della parrocchia (prima soglia tendenziale). Oppure può verificarsi come frutto di una esplicita sopraffazione, cioè di un'indebita sovrapposizione di competenze, per cui l'oratorio tende ad identificarsi con l'intera vita parrocchiale o – viceversa – la parrocchia ritiene l'oratorio uno spazio senza identità propria, continuamente rimodellabile in base al mutare degli obiettivi immediati della comunità (seconda soglia tendenziale).





## **Tabella 7: Descrizione delle soglie tendenziali dell'asse coesione**

### **La coesione interna al sistema oratorio.**

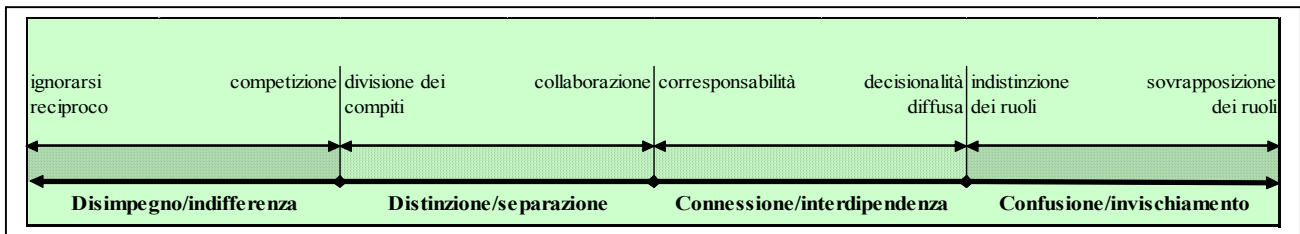
L'analisi sistemica è applicabile non solo ai rapporti tra l'oratorio e i sistemi di livello più ampio nella trama dei quali esso è inserito, ma anche all'oratorio in se stesso. Anche quest'ultimo, come evidenziato nel primo capitolo di questa tesi (cfr la parte del capitolo primo intitolata: "L'intervento: il sistema oratorio"), si configura come un sistema avente al suo interno reti di relazione diversificate. Lo si può dunque considerare facendo riferimento all'asse della coesione, con i diversi livelli e le rispettive soglie tendenziali che li caratterizzano (cfr. **Tabella 8**).

Quando la coesione interna al sistema oratorio si attesta sul livello del disimpegno/indifferenza, le relazioni tra i sotto-sistemi (figure stabili, volontari, gruppo dei catechisti, associazioni ecclesiali, ecc.) oscillano dalla soglia tendenziale dell'ignorarsi reciproco (gli uni operano a insaputa e parallelamente agli altri, come a compartimenti stagni) a quella della competizione (esistono conflitti espliciti o impliciti per l'occupazione dello "spazio" e per la priorità nella programmazione delle attività).

Passando al livello della distinzione/separazione, esso configura i rapporti tra sottosistemi interni all'oratorio quando le finalità dell'oratorio sono conosciute e perseguite da tutti secondo modalità di interazione che vanno da una netta separazione di compiti (prima soglia tendenziale) nella quale i diversi sottosistemi si rispettano nel loro agire ad una esplicita collaborazione (seconda soglia tendenziale) nella quale le azioni dei diversi sottosistemi si rafforzano reciprocamente.

Il livello della coesione/interdipendenza è presente all'interno di quegli oratori nei quali esiste non solo un rinforzo dell'azione di uno dei sottosistemi nei confronti degli altri, ma nei quali c'è addirittura un sostegno di tutti alle finalità proprie degli altri oltre che a quelle specifiche dell'oratorio (ad esempio il gruppo che anima i giochi lo fa in un intreccio consapevole con i progetti dei catechisti o di coloro che si occupano della Caritas). Ciò può variare tra la soglia tendenziale della corresponsabilità (ogni sottosistema si sente responsabile dell'oratorio e anche della vita degli altri sottosistemi) a quella della decisionalità diffusa (ogni sottosistema condivide le azioni degli altri e partecipa alla definizione dei loro orientamenti).

C'è, infine, la possibilità che la coesione interna al sistema oratorio si configuri secondo il livello della confusione/invischiamento. Ciò si verifica quando – collocandosi su una prima soglia tendenziale – in oratorio si opera in una perenne indistinzione dei ruoli ("tutti fanno tutto...") oppure quando – ed è la seconda soglia tendenziale – i diversi sottosistemi si intrecciano in una perenne e confusa dinamica di sovrapposizione di ruoli ("ciò che ieri hai fatto tu, oggi tocca a me e domani vedremo...").



**Tabella 8: descrizione delle soglie tendenziali dell'asse coesione**

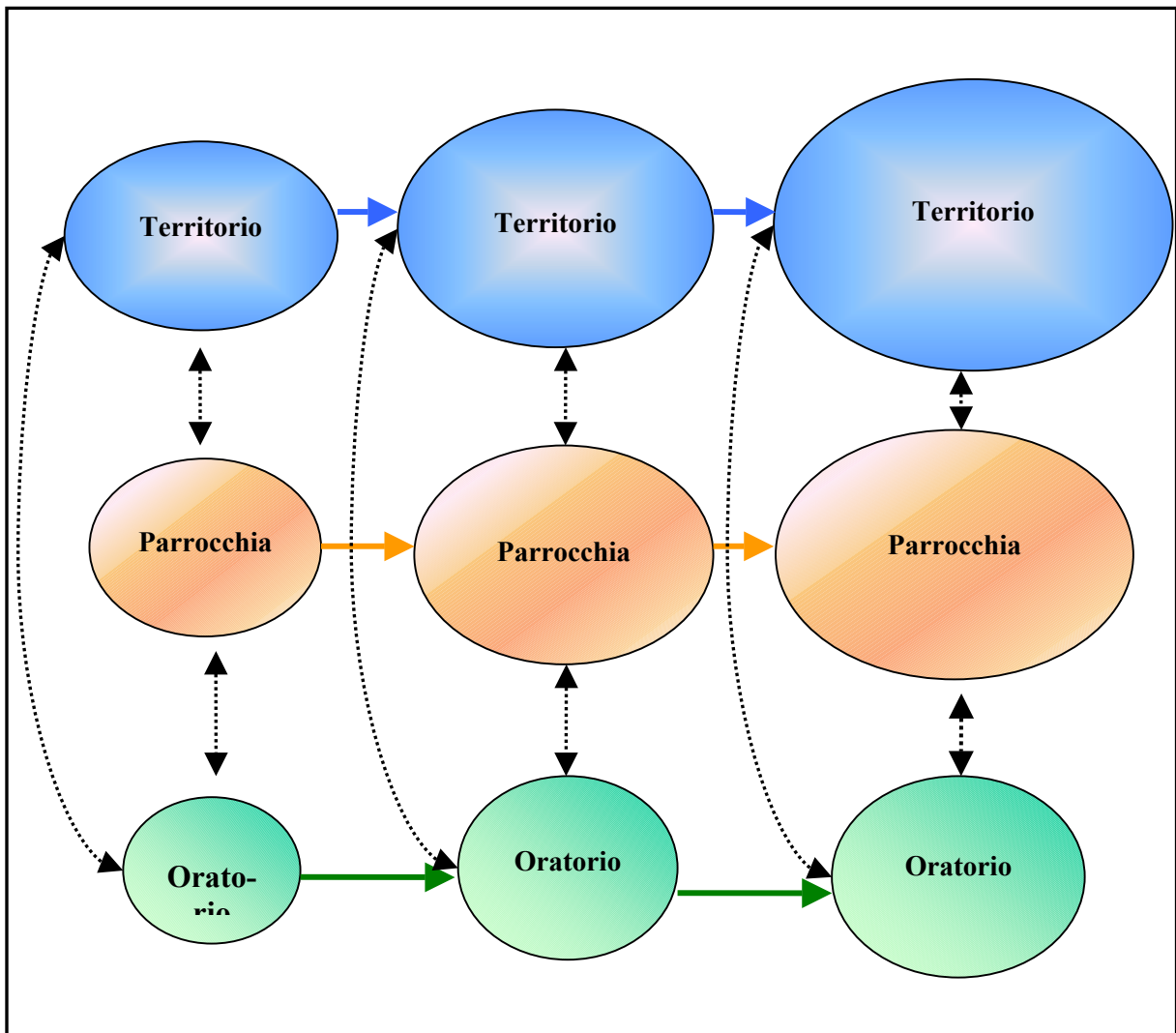
### L'asse dell'adattabilità

Se il primo asse, quello della coesione, analizza i legami dei sistemi tra loro, il secondo asse, quello dell'adattabilità, esamina gli elementi di rigidità e di cambiamento che rendono più o meno corrispondente il sistema (sempre all'interno della trama complessiva di cui è parte) alla "mission" che gli è propria.

In generale, se un sistema tende a chiudersi, rischia di irrigidirsi, di non rinnovarsi, di cristallizzarsi nella configurazione che ha assunto. In questo caso verrà a mancare una logica di coordinamento e prevarrà la gestione dell'esistente secondo i criteri particolari propri di ciascuna sottostruttura; si realizzerà così un processo di "burocratizzazione" del sistema.

Per quanto riguarda il sistema oratorio, il rischio di chiusura e di rigidità attiene alla sua stessa identità e al rischio di inficiarla. Infatti l'oratorio è "ponte tra strada e Chiesa" cioè, per sua natura, è un "luogo soglia" e in conseguenza di ciò deve essere attento alle sfide educative che il territorio propone: per questo è necessario che vi sia una corrispondenza continuamente mirata tra il sistema oratorio con le sue specifiche finalità e i bisogni formativi di quel determinato territorio, nella mediazione continua effettuata dalla parrocchia di cui l'oratorio è espressione.

La rigidità o la capacità di cambiamento del sistema oratorio nel suo rapportarsi al sovrasisistema parrocchia e al macrosistema territorio è constatabile col passare del tempo. I bisogni del territorio, infatti, possono mutare anche profondamente; l'irrigidimento o l'adattabilità della parrocchia e dell'oratorio nei confronti di tali mutamenti influiscono sulla realizzazione dell'obiettivo dell'oratorio e sull'efficacia sociale del suo intervento. In generale si può affermare che ciò dipende dalla capacità della parrocchia e dell'oratorio di modificare le proprie modalità di presenza e di intervento in sintonia col mutare della fisionomia del territorio e dei suoi bisogni formativi (cfr. Tabella 9).



**Tabella 9: l'evolversi dei sistemi in gioco**

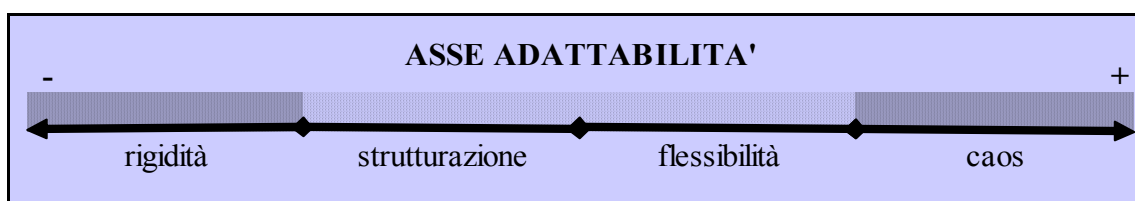
L'asse dell'adattabilità aiuta a fotografare la capacità del sistema di adeguamento continuo alla realtà circostante, di rilevare i bisogni e di trasformarsi rispetto a questi. Possiamo definire l'adattabilità come la capacità del sistema di cambiare in una fedeltà creativa rispetto agli obiettivi che si pone e in una risposta pronta alle nuove esigenze dei soggetti per i quali esiste. Anche per l'adattabilità valgono gli elementi di consapevolezza ed effettuazione già richiamati per l'asse coesione.

Il processo di cambiamento di un sistema si realizza quando cambiano le strutture decisionali, i ruoli e le relazioni tra i ruoli, e le modalità di messa in atto delle attività. Alcuni elementi di particolare rilevanza possono essere considerati per misurare lo stato della dimensione "adattabilità":  
 la capacità di controllo e supervisione che si esprime nell'esistenza e nel funzionamento di strutture o luoghi preposti a questa specifica funzione (ad esempio "tavoli" di confronto, di coordinamento, di progettazione, ecc.)

lo stile di negoziazione rilevabile dalla qualità della comunicazione tra i sistemi (unidirezionale, attenta ai feed-back reciproci, fluida, burocratizzata, per canali selettivi, ecc.)  
 le regole di comportamento, che nella chiarezza con cui vengono fissate, condivise e costantemente aggiornate, esprimono il volto concreto del sistema.

L'osservazione degli elementi ora richiamati consente di distinguere livelli diversi di adattabilità del sistema oratorio nei confronti del territorio e della parrocchia. Tale diversità è descrivibile – come per la "coesione" – mediante un "asse" che raccoglie lungo un "continuum" quattro livelli distinti di adattabilità (cfr. **Tabella 10**). Tali modelli diversificati di adattabilità possono essere così descritti:

- **Rigidità:** il sistema non ha attivato meccanismi di supervisione sul proprio agire; lo stile di negoziazione è burocratizzato; prevale la gestione dell'esistente.
- **Strutturazione:** il sistema è ben organizzato e consapevole del proprio modo di porsi; le regole di comportamento sono chiare ed esplicite; l'attenzione è rivolta a dare continuità alla propria presenza e ai propri interventi.
- **Flessibilità:** in sistema esprime con continuità una progettualità mirata ed è capace di rispondere alle sollecitazioni e ai problemi che emergono dall'ambiente sociale di cui è parte.
- **Caos:** il sistema subisce cambiamenti continui senza che vi sia un controllo esplicito e una progettualità; è totalmente in balia degli "entusiasmi" dei singoli e delle pressioni sociali; le decisioni vengono prese in contesti informali e non condivise.



**Tabella 10: L'asse adattabilità. I quattro livelli.**

Come per l'asse coesione, anche l'asse adattabilità si muove su un continuum che va da condizioni di adattabilità estrema per assenza ("rigidità") a condizioni di adattabilità esagerata per presenza ("caos"). Anche in questo asse è ipotizzabile che i livelli estremi siano problematici e disfunzionali e che le condizioni di funzionamento ottimale del sistema si trovino nei livelli centrali di adattabilità.

Anche per quanto riguarda l'adattabilità – come già per la coesione – sarà importante cogliere le "soglie tendenziali", cioè i "punti di squilibrio" che segnano il passaggio del sistema da un modello di adattabilità ad un altro di intensità minore o maggiore.

### **L'adattabilità tra il sistema oratorio e il macrosistema territorio**

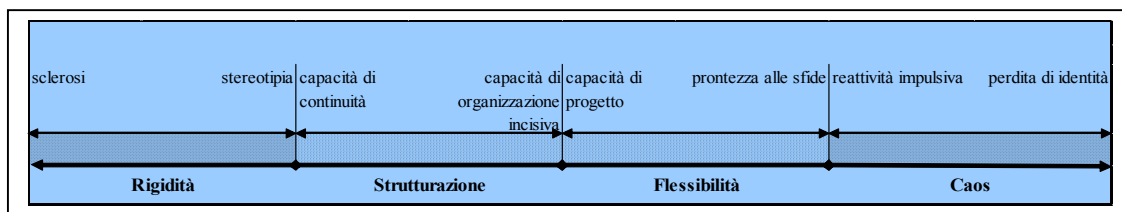
Si tratta ora di applicare quanto detto circa l'adattabilità al rapporto tra il sistema oratorio e il macrosistema territorio, tentando una descrizione dei livelli di adattabilità e delle soglie tendenziali relative all'intreccio di questi due sistemi (cfr. **Tabella 11**).

Il **livello della rigidità** va dalla sclerosi alla stereotipia. Nel primo caso il sistema oratorio esprime il massimo grado di chiusura ai mutamenti del territorio; è talmente chiuso su se stesso che rischia la morte per asfissia. Nel secondo caso tende a riproporre nel tempo gli stessi modelli di intervento con l'intento prevalente di conservarsi uguale a se stesso, agisce secondo il criterio del "si è sempre fatto così".

Il **livello della strutturazione** oscilla dalla capacità di continuità alla capacità di organizzazione incisiva, cioè da una situazione in cui vengono valorizzati gli stili di intervento acquisiti e assodati senza che questi abbiano il sopravvento sempre e comunque, ad un'altra in cui l'attenzione è prevalentemente rivolta ad agire con l'intento di lasciare una traccia nella realtà del territorio.

Il **livello della flessibilità** si distribuisce dalla capacità di progetto a quella di prontezza alle sfide. La prima espressione ("capacità di progetto") dice attenzione costante ai bisogni del territorio e disponibilità a rimodellare la propria presenza in loro funzione. La "prontezza alle sfide" richiama uno stile di oratorio proiettato ad una veloce risposta ai bisogni nuovi ed emergenti nel contesto sociale.

Il **livello del caos** va dalla reattività impulsiva alla perdita di identità. Nel primo caso il sistema oratorio è impegnato continuamente in sperimentazioni connesse al repentino oscillare delle richieste superficiali del territorio senza preoccuparsi di dare continuità ai propri interventi. Nel secondo subisce adeguamenti incessanti alle novità svincolati da qualsiasi progettualità con una deriva verso lo sfiguramento delle proprie specifiche finalità.



**Tabella 11: descrizione delle soglie tendenziali dell'asse adattabilità**

### L'adattabilità tra il sistema oratorio e il sovrasisistema parrocchia

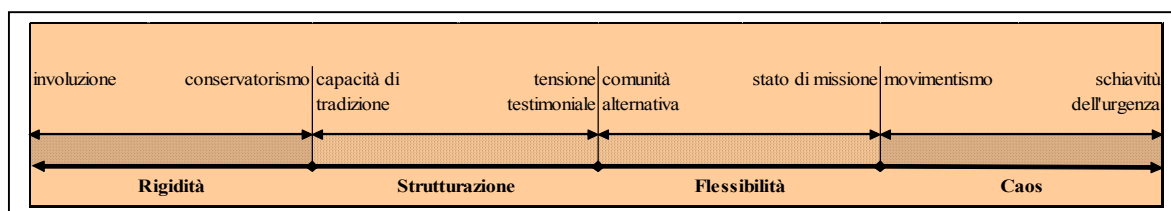
L'asse dell'adattabilità applicato al rapporto tra sistema oratorio e sovrasisistema parrocchia può rivelare interessanti elementi di comprensione. Pur essendo, infatti, l'oratorio frutto delle scelte della parrocchia stessa, può configurarsi una maggiore o minore correlazione tra l'evolversi del volto dei due sistemi. Occorre, dunque, anche in questo caso, cogliere i diversi livelli di adattabilità e le soglie tendenziali che li caratterizzano (cfr. **Tabella 12**).

L'adattabilità reciproca si colloca al **livello della rigidità** quando il sovrasisistema parrocchia sta vivendo un momento di crisi. In tale situazione si possono infatti innescare dinamiche di involuzione (prima soglia tendenziale) all'interno delle quali gli eventuali elementi di novità che entrano nel gioco attraverso la "soglia" dell'oratorio vengono percepiti come disgreganti e da respingere. Oppure, spostandosi verso un grado di adattabilità più funzionale, lo stile che regola i rapporti tra parrocchia e oratorio può essere di conservatorismo (seconda soglia tendenziale); in tale stato di cose tutto viene mantenuto "come è da sempre" piegando dunque l'oratorio allo stato di senescenza della comunità.

Il **livello di adattabilità** tra parrocchia ed oratorio definibile come strutturazione può assumere volti diversi. Si verifica, ad esempio, quando la parrocchia ha un suo stile che si imprime anche sull'oratorio e – viceversa – l'oratorio si coglie come espressione dell'identità specifica di quella comunità; in tale situazione i due sistemi si muovono in sintonia nell'adattarsi alle sfide del territorio privilegiando la capacità di tradizione (prima soglia tendenziale). Se la comunità parrocchiale vive una forte tensione testimoniale (seconda soglia tendenziale) percepisce, d'altra parte, gli eventuali tratti di sfida introdotti dall'oratorio come occasioni buone anche per sé.

Parrocchia ed oratorio hanno rapporti di adattabilità caratterizzati dal **livello della flessibilità** quando la loro eventuale diversa velocità di mutamento è percepita come un valore aggiunto e non come un problema. Infatti se la parrocchia privilegia un modo di porsi come comunità alternativa (prima soglia tendenziale), meno preoccupata – cioè – di rimanere fedele a se stessa e più di porsi come soggetto sociale innovatore, l'oratorio può essere percepito dalla comunità come una "avanguardia" in vista di tale scopo. La cosa può giungere fino a ritenere che la maggiore mobilità del sistema oratorio rispetto al sovrasisistema parrocchia sia addirittura auspicata da un'intera comunità che si pensa in stato di missione (seconda soglia tendenziale).

Siamo in presenza del **livello del caos** quando l'adattabilità tra parrocchia ed oratorio è caratterizzata da un'esagerata propensione a stare al passo con il mutare delle condizioni in cui si opera o con le intuizioni che possono sorgere dall'uno o dall'altro dei soggetti che animano i due sistemi. Si può così oscillare dalla soglia tendenziale del movimentismo a quella della schiavitù dell'urgenza. In entrambe le situazioni si è in presenza di una defigurazione dell'oratorio come intervento specifico; nel primo caso per eccesso di direttività da parte della parrocchia (o di uno dei suoi soggetti istituzionali; ad es. il parroco, una delle associazioni, una persona leader, ecc.) per cui l'oratorio subisce mutazioni corrispondenti alle intuizioni pastorali dell'uno o dell'altro, nel secondo caso per reattività esagerata nei confronti delle cose da fare "qui ed ora".



**Tabella 12: descrizione delle soglie tendenziali dell'asse adattabilità**

## L'adattabilità interna al sistema oratorio

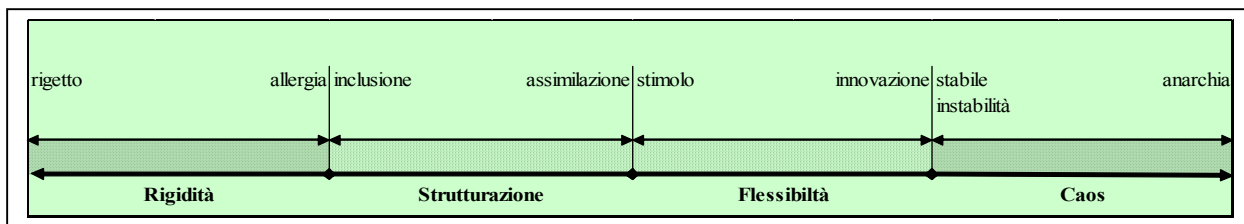
Nell'applicare l'asse della adattabilità al sistema oratorio in sé, faccio riferimento alla capacità di reattività reciproca che si verifica tra l'oratorio e i sottosistemi che lo compongono. Anche in tali relazioni sistemiche si possono riconoscere livelli diversi di adattabilità e si possono enucleare le soglie tendenziali corrispondenti (cfr. **Tabella 13**).

Il sistema si trova nel **livello rigidità** quando le relazioni tra oratorio in sé e sottosistemi che lo compongono sono caratterizzate da non accoglienza, specie a riguardo delle richieste di innovazione che entro tali relazioni possono sorgere. Ci si può così trovare in presenza di un vero e proprio rigetto reciproco (prima soglia tendenziale) o di una forma di allergia (seconda soglia tendenziale) nei confronti delle richieste e delle attività che l'oratorio propone ai sottosistemi che lo abitano o che i sottosistemi presentano all'oratorio nel suo insieme.

Il **livello della strutturazione** è caratterizzato da un rapporto tra l'oratorio e i suoi sottosistemi che ha i tratti della valorizzazione degli elementi di rinnovamento che l'uno e gli altri possono portare. Si può realizzare un'inclusione (prima soglia tendenziale) degli elementi di novità, quando questi non vengono rifiutati e nemmeno mutano l'assetto del sistema, bensì vengono come inglobati nelle modalità d'azione precedenti e quindi in qualche modo valorizzati. Oppure un'assimilazione (seconda soglia tendenziale) quando le spinte rinnovatrici provenienti da soggetti che operano nell'oratorio vengono metabolizzate e contribuiscono a definirne il progetto.

La flessibilità come **livello di adattabilità** si verifica quando il sistema oratorio nel suo complesso è sbilanciato verso un continuo aggiornamento. Può così assumere un ruolo di stimolo nei confronti dei suoi sottosistemi salvaguardandoli dall'immobilismo e dall'obsolescenza (prima soglia tendenziale) fino a porsi l'innovazione continua come scopo precipuo (seconda soglia tendenziale).

Si può verificare un **livello di caos** nell'adattabilità interna al sistema oratorio quando, ad esempio, la vita dei sottosistemi si qualifica per una stabile instabilità (prima soglia tendenziale) o quando c'è una vera e propria anarchia nelle scelte dei sottosistemi e nelle modalità del loro stare nell'insieme.



**Tabella 13:** descrizione delle soglie tendenziali dell'asse adattabilità

## La mappa sistemica

Incrociando gli assi della coesione e dell'adattabilità si può costruire una mappa sistemica che consente di avere uno sguardo complessivo circa le modalità di interazione tra i sistemi. Valutando – infatti – le relazioni sistemiche che caratterizzano il sistema oratorio secondo le variabili della coesione e dell'adattabilità si giunge all'identificazione di un punto preciso della mappa sistemica. Tale collocazione puntuale può riguardare le relazioni sistemiche oratorio/territorio, quelle oratorio/parrocchia e quelle che caratterizzano il sistema oratorio in se stesso. Ciò consente di cogliere con uno sguardo sintetico lo stato dei rapporti istituzionali, così importanti per conseguire il reale benessere dell'utente.

Tenendo presente quanto è già stato detto nella descrizione dei singoli assi circa il fatto che i livelli estremi (di coesione o di adattabilità) sono tendenzialmente disfunzionali mentre i livelli centrali sono tendenzialmente più funzionali, si possono identificare nella "mappa sistemica" aree diverse, che vanno da una maggiore funzionalità (quelle convergenti verso il centro della mappa) a una progressiva disfunzionalità (quelle che più divergono dal centro). Per quanto riguarda il sistema oratorio l'identificazione sulla "mappa" di punti precisi espressivi delle sue relazioni sistemiche, coincide dunque con una diagnosi sullo "stato di salute" di tali relazioni a seconda del fatto che tali punti si collochino in aree funzionali o disfunzionali. La "mappa sistemica" può perciò costituire un utile strumento di supervisione dell'intervento sociale proprio dell'oratorio. Se utilizzata per una lettura a regolari scadenze temporali, può anche aiutare a cogliere l'evolversi o l'involtersi delle cose.

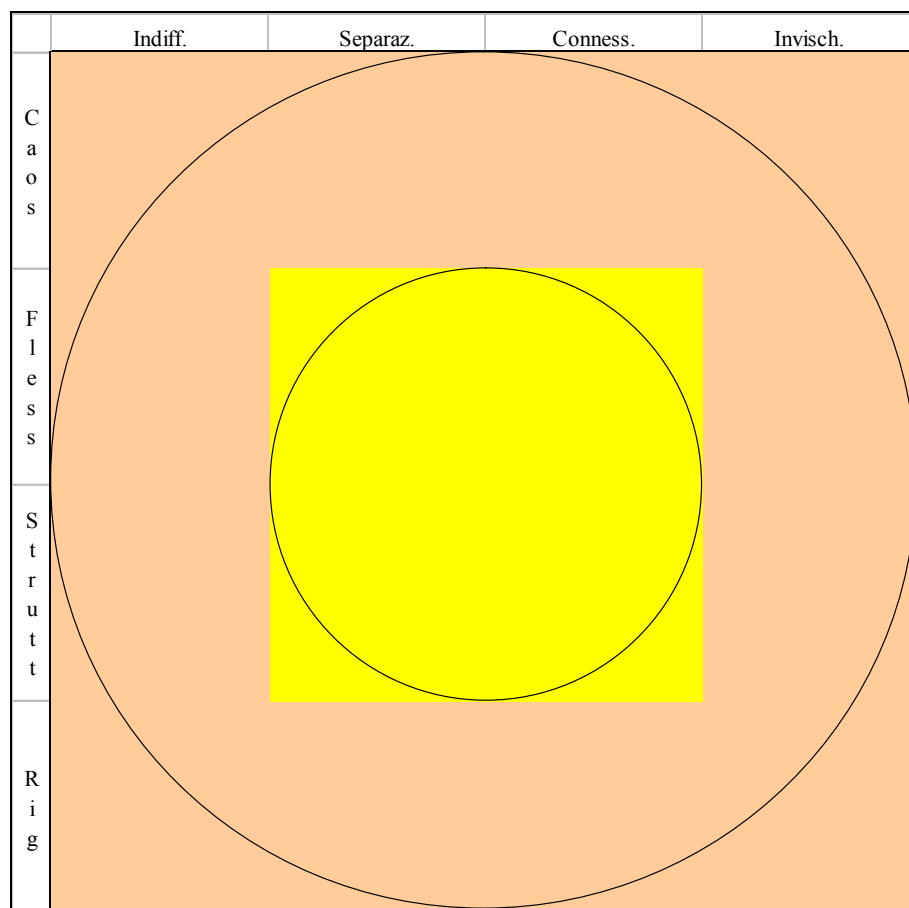
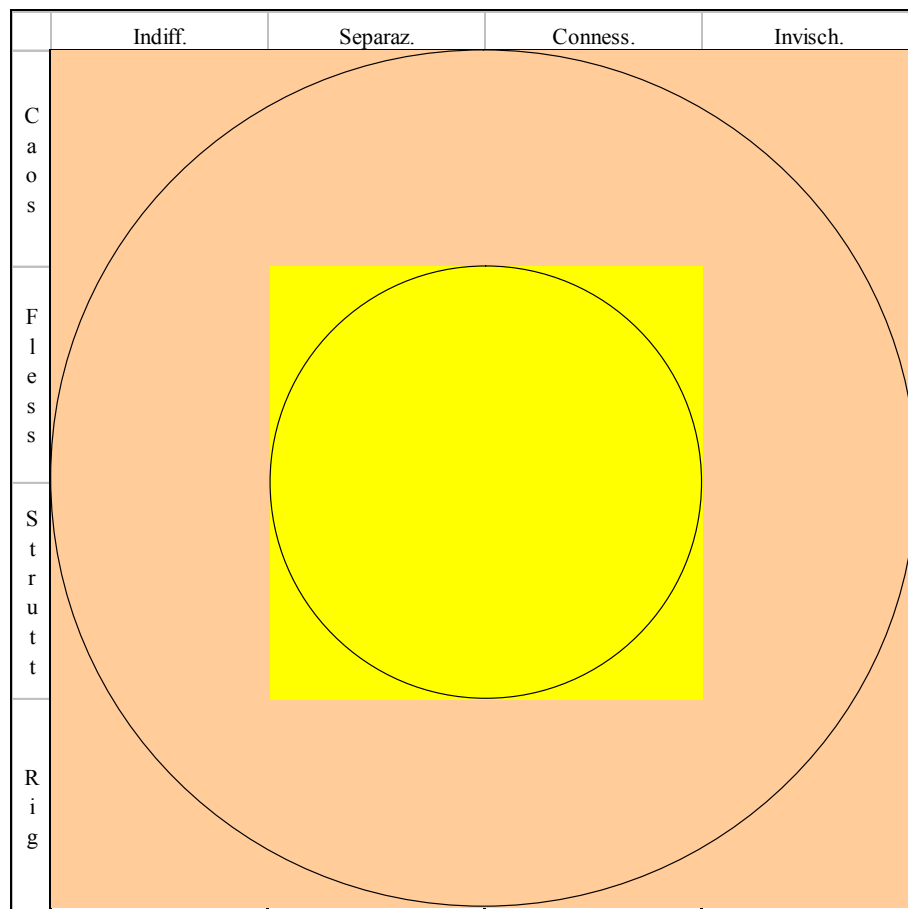


Tabella 14: la mappa sistemica. L'area funzionale e l'area disfunzionale

Per focalizzare meglio l'utilità della "mappa sistemica" si può notare che essa dà origine a sedici tipi di relazioni sistemiche richiamate nella tabella seguente.



**Tabella 15: la mappa sistemica, le sedici tipologie**

Emerge chiaramente come la miglior comprensione di questi elementi possa essere illuminante in fase di riprogettazione dell'intervento. Essa permette ad esempio di darsi obiettivi futuri finalizzati a colmare eventuali deficit di coesione o di adattabilità, come pure di identificare in quale ambito di relazioni istituzionali occorre impegnarsi maggiormente: col territorio, con la parrocchia, all'interno dell'oratorio stesso.

In conclusione va detto che è probabilmente meno importante dove effettivamente l'oratorio si colloca nella mappa sistemica, di quanto non lo sia la consapevolezza di tale collocazione e dei suoi motivi da parte del sistema stesso e dei soggetti che lo animano. È infatti da tale consapevolezza che può avere origine un'evoluzione positiva e duratura. Quanto elaborato e proposto nella prima parte della mia tesi intende incrementare tale consapevolezza.

L'analisi delle componenti dei diversi sistemi in gioco proposta nel capitolo 1, intende – infatti – affinare lo sguardo di ricognizione di tutti i corpi sociali coinvolti dilatando l'attenzione a tutto campo e correggendo eventuali dimenticanze. Tutto ciò si configura come un primo contributo alla consapevolezza sopra accennata.

Il capitolo 2 è stato dedicato all'identificazione di due variabili generali (coesione e adattabilità) per leggere il tipo di organizzazione esistente tra i sistemi in gioco nell'intervento oratorio e alla proposta di una mappa sistemica. L'esito sperato è – anche in questo caso – un possibile approfondimento nella comprensione di ciò che l'oratorio è e di come dovrebbe camminare in futuro.

L'utilità della proposta fin qui elaborata sarà messa alla prova nella seconda parte della tesi nella quale utilizzerò la lettura sistemica per una comprensione di dieci oratori attivi nella Diocesi di Parma.



## Bibliografia

### Bibliografia Generale

- Buscaglioni M., *Il fattore umano nelle organizzazioni di lavoro*, in *SL: Rivista dell'Associazione Italiana di Studio del Lavoro*, n.1, 1976.
- Calvino I., *Le città invisibili*, Mondadori, Milano, 1993.
- Campanini A. - Luppi F., *Servizio Sociale e Modello Sistemico*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1988.
- Coronelli M., *Il contratto: variabili e costanti nel lavoro sociale*, in *La Rivista di Servizio Sociale*, Roma, n. 1, 1996.
- Coser Lewis A., *I maestri del pensiero sociologico*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Crespi F., *Le vie della sociologia. Problemi, teorie, metodi*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- D'Eliso I., *Informare e comunicare nella relazione d'aiuto e allo sportello*, in *Servizi Sociali*, n. 2, 1995.
- Dal Pra Ponticelli M., *Lineamenti di servizio sociale*, Astrolabio, Roma, 1987.
- De Robertis C., *Metodologia dell'intervento nel lavoro sociale*, Zanichelli, Bologna, 1986.
- Gillini G - Zattoni M.T., *L'altra trama*, Ancora, Milano, 1997.
- Godbout J., *L'esperienza del dono nella famiglia e con gli estranei*, Liguori, Napoli, 1998.
- Hinde R. A., *Relationships – A dialectical perspective*, Psychology Press, 1997.
- Ingrosso M., *Ecologia Sociale e salute*, Angeli, Milano, 1994.
- Legge 28 agosto 1997, n. 285, *Disposizioni per la promozione di diritti e opportunità per l'infanzia e l'adolescenza* in *Gazzetta Ufficiale*, 5 settembre 1997, n 207.
- Lerma M., *Metodo e tecniche del processo d'aiuto*, Astrolabio, Roma, 1992.
- Malagoli Togliatti M. - Cotugno A., *Psicodinamica delle relazioni famigliari*, Il Mulino, Bologna, 1996.
- Minuchin S., *Famiglie e terapia della famiglia*, Astrolabio, Roma, 1976.
- Moffa B., Solveti T., *Comunicare nel lavoro sociale: la relazione scritta*, in *La rivista di Servizio Sociale*, n. 1, 1998.
- Sanicola L. (a cura di), *L'intervento di rete*, Liguori editore, Napoli, 1994.
- Sanicola L. (a cura di), *Reti sociali e intervento professionale*, Liguori editore, Napoli 1996.
- Tognetti Bordogna M., *Lineamenti di politica sociale*, Angeli, Milano, 2000.
- Trevisan C., *Metodologia del lavoro sociale per progetti*, in *Servizi Sociali*, n. 3, 1991.

### Bibliografia Specifica

- Brambilla F.G., *Parrocchia*, in Seveso B. - Pacomio L. (a cura di), *Enciclopedia di pastorale*, vol. 4, Piemme, Casale Monferrato (AL), 1993.
- Brovelli F. (a cura di), *Comunità cristiana: la cura per i ragazzi, adolescenti e giovani. L'oratorio oggi*, Ancora, Milano, 1996.
- Chiarinelli L., *La Chiesa in ascolto dei giovani*, Atti del Convegno *Rilanciate gli oratori come ponte tra strada e chiesa*, Collevaleza, ottobre 2001.
- Diocesi di Parma Pastorale Giovanile, Cooperativa Eidè, *Progetto Oratori, una proposta educativa*, ciclostilato in proprio, Parma, 7 marzo 2000.
- Domenech A., *Il don Bosco dell'oratorio, il dinamismo della fedeltà*, Atti del Convegno *Rilanciate gli oratori come ponte tra strada e chiesa*, Collevaleza, ottobre 2001.
- Garelli F., *I giovani di oggi e le loro attese*, schema di relazione in Atti del Convegno *Rilanciate gli oratori come ponte tra strada e chiesa*, Collevaleza, ottobre 2001.
- Gianelli S., *Oratorio*, in Seveso B. - Pacomio L. (a cura di), *Enciclopedia di pastorale*, vol. 4, Piemme, Casale Monferrato (AL), 1993.
- Maggi D., *Rilanciate gli oratori come ponti tra la strada e la Chiesa: lo "stile" del convegno*, introduzione al convegno, Collevaleza, ottobre 2001.
- Pollo M., *Le sfide educative dei giovani d'oggi*, Elledici, Torino, 2000.
- Regoliosi L., *La strada come luogo educativo, orientamenti pedagogici sul lavoro di strada*, Unicopoli, Milano, 2000.
- Seveso B. - Pacomio L. (a cura di), *Enciclopedia di pastorale*, Piemme, Casale Monferrato (AL), 1993.
- Sigalini D., *L'oratorio dei giovani 1*, in Note di Pastorale Giovanile, n. 3, 1989.
- Sigalini D., *L'oratorio dei giovani 2*, in Note di Pastorale Giovanile, n. 4, 1989.

Sigalini D., *Oratorio. Uno spazio di aggregazione indispensabile per educare i giovani alla fede*; in Atti del Convegno *Rilanciate gli oratori come ponte tra strada e chiesa*, Collevalenza, ottobre 2001.

Sigalini D., *Oratorio. Uno spazio di aggregazione indispensabile per educare i giovani alla fede*, in *Orientamenti Pastoral*, n. 7-8, 2001.

Sigalini D., *Per rispondere ai giovani, oggi. Le proposte della pastorale giovanile*, Atti del Convegno *Rilanciate gli oratori come ponte tra strada e chiesa*, Collevalenza, ottobre 2001.

Taconi G., *Indagine sugli oratori salesiani del triveneto: spunti di lettura*, Centro Pedagogico per l'Orientamento e la Formazione- Verona, in A.A. V.V., *L'oratorio: ponte tra strada e chiesa*, (atti del Convegno *Oratori Triveneto 2002*, dal sito internet <http://www.donboscoland.it/indice.pax>)

Taconi G., *Valutare per migliorarsi. Per una valutazione della vita oratoriana*, Centro Pedagogico per l'Orientamento e la Formazione- Verona, in A.A. V.V., *L'oratorio: ponte tra strada e chiesa*, (atti del Convegno *Oratori Triveneto 2002*, dal sito internet <http://www.donboscoland.it/indice.pax>).

### **Siti Internet**

<http://www.oratori.org> il forum degli oratori italiani

<http://www.donboscoland.it> alla pagina: materiale

<http://www.verbania.alpcom.it/associaz/icare/oratorio.htm>

<http://www.digilander.libero.it/salesianivv/> alla pagina: oratoriamo/ oratorio riflessioni.

<http://www.qumran2.net> alla pagina: *Educatori/animatori d'oratorio* e alla pagina *Magistero*.

<http://www.vatican.va>