

## DISTANZA PSICOLOGICA E INTERVENTI DI GRUPPO\*

Nelly Micholt\*\*

Traduzione di Gloria Sarale

### Riassunto

Il concetto di contratto triangolare della English (1975) è stato ampliato con l'aggiunta dell'idea di Distanza Psicologica, poi ulteriormente sviluppato con altri concetti e teorie sulla *leadership* del gruppo mutuati dall'Analisi Transazionale. Sono qui descritti quattro tipi di Distanza Psicologica ed i concetti di Analisi Transazionale utili alla loro diagnosi, insieme ad una serie di possibili conseguenze di rischi connessi ad ogni tipo.

### Abstract

PSYCHOLOGICAL DISTANCE AND GROUP INTERVENTIONS

English's (1975) concept of the three-cornered contract is developed further by adding the idea of psychological distance and then combining these ideas with other TA concepts and group leadership theories. Four types of psychological distance and the TA concepts useful in diagnosing them are described, along with a number of possible consequences and risks linked to each type.

Il concetto di contratto triangolare della English (1975) può essere ulteriormente sviluppato con il concetto di Distanza Psicologica, ricavato dalla teoria di Fielder (1958, 1967) sulla *leadership* (*contingency lea-*

\* *Psychological distance and group interventions*. L'articolo comparso sul «Transactional Analysis Journal» volume 22, 4, October 1992, pp. 228-33 viene tradotto e ripubblicato con il permesso dell'autrice e dell'ITAA (International Transactional Analysis Association).

\*\* Nelly Micholt, sociologa, Analista Transazionale didatta e supervisore (TSTA EATA – ITAA) in campo organizzativo e clinico. Lavora come consulente manageriale e formatore in Belgio e svolge privatamente la pratica di psicoterapeuta a Bruxelles. È formatore e supervisore in diversi paesi europei.  
(e-mail: nelly.micholt@telenet.be)

*dership*). Questo articolo integra tali idee con altri concetti di Analisi Transazionale e teorie sulla *leadership* di gruppo. Descrive quattro tipi di Distanza Psicologica ed i concetti di Analisi Transazionale utili per la loro diagnosi, alcune possibili conseguenze e rischi connessi ad ogni tipo, ed alcuni interventi correttivi.

Questo modello può essere utilizzato con i gruppi in un contesto organizzativo come strumento diagnostico e/o base teorica per scegliere in che modo intervenire per correggere la situazione. È inoltre provato il suo valore come quadro di riferimento per la supervisione dei facilitatori in campo organizzativo ed educativo.

### *Il Contratto Triangolare e la Distanza Psicologica.*

La English (1975) osserva che all'interno di un *setting* organizzativo è importante chiarire gli accordi con gli organizzatori (le Grandi Potenze) nonché concentrarsi sul contratto tra le parti coinvolte (Facilitatore di gruppo e Partecipanti). Come descritto in un precedente articolo (Micholt, 1985) e raffigurato in Figura 1, questo tipo di contratto si applica ad un gran numero di situazioni incontrate dai professionisti che utilizzano l'Analisi Transazionale.

La Distanza Psicologica è qui definita come la vicinanza o la distanza percepita e la chiarezza nel rapporto tra le tre parti. Si tratta di una misura soggettiva, di origine sociometrica, sperimentata in modo soggettivo. Le osservazioni e le linee guida elaborate in questo articolo sono valide solo quando vi è un significativo accordo tra le tre parti così come la distanza psicologica percepita tra queste.

Questo articolo offre alcune ipotesi sulle circostanze in cui ognuno dei quattro tipi di Distanza Psicologica ha più probabilità di manifestarsi. Tuttavia, i contesti in cui l'analista transazionale opera, spesso non sono caratterizzate da situazioni definite in modo così netto. Ai fini dell'analisi, queste osservazioni sono state distinte in categorie, cause, descrizioni delle situazioni e processi coinvolti, e costituiscono un sistema in cui ogni componente influenza le altre.

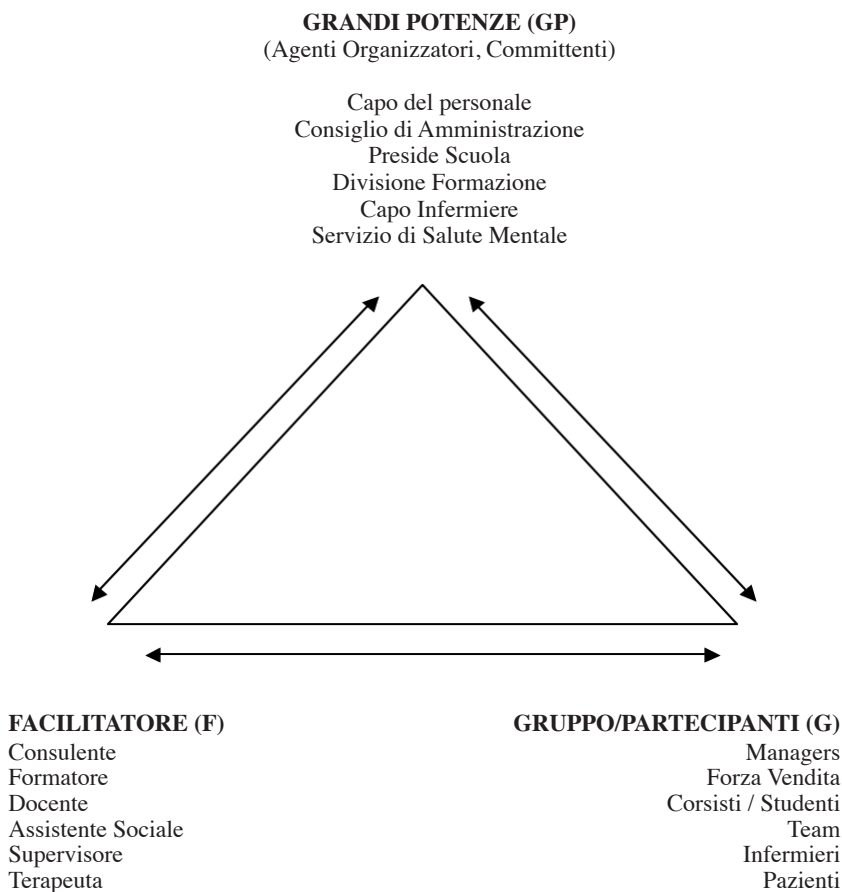


Figura 1. Il Contratto Triangolare

### *Tipi di Distanza Psicologica.*

La Figura 2 schematizza i concetti di Analisi Transazionale che possono essere usati per analizzare una situazione (Micholt, 1982). L'identificazione dei fenomeni attraverso i concetti di Analisi Transazionale (colonna di sinistra in Figura 2) può essere utilizzata per diagnosticare che tipo di Distanza Psicologica è in atto. Una sistematica analisi di questi fenomeni può portare alle corrispondenti ipotesi diagnostiche.

Uno dei concetti in Figura 2 è l'*imago di Gruppo*, definita da Berne (1966) come un'immagine mentale delle dinamiche relazionali tra le persone del gruppo, incluso il terapeuta: essa è peculiare per ciascuna persona presente. Berne (1963) aveva già dato in precedenza la seguente definizione: "Qualsiasi immagine mentale, conscia, preconscia o inconscia di cosa un gruppo è o dovrebbe essere" (p. 321). Tuttavia in questo articolo il termine è inteso in un senso più ampio: il diagramma dipinge un'*imago* di gruppo, non un'*imago* di gruppo appartenente ad una determinata persona.

### *Tipo A*

Come mostra la Figura 2A (seconda colonna) la distanza tra le tre parti è percepita come uguale. I contratti e le aspettative sono chiare da tutti i punti di vista ed i ruoli sono chiaramente definiti per ciascuno. Questa è la situazione ideale, in quanto implica che tutti i *partner* sono disponibili a collaborare e non hanno secondi fini nascosti. Hanno certamente un obiettivo meritevole. Tali situazioni sono molto spesso il risultato di ampie e dettagliate negoziazioni tra le parti. Particolare attenzione viene data dal Facilitatore (F) a:

- a. ottenere informazioni esaustive circa il contratto con le Grandi Potenze (GP) / Gruppo destinatario dell'intervento e anche a proposito del contratto complessivo;
- b. chiarire con ciascun membro del Gruppo il contratto che ha con le GP e le ragioni dell'intervento;
- c. coinvolgere i membri del gruppo (G) (o alcuni dei suoi rappresentanti) nel lavoro preliminare in modo che essi siano completamente coinvolti nella negoziazione relativa ad un intervento delineato per loro.

### *Tipo B*

La situazione mostrata nella Figura 2B (terza colonna) si verifica quando Facilitatore e Partecipanti (G) si sentono sulla stessa lunghezza d'onda ma entrambi si sentono distanti dalle GP. Le cause più frequenti di tali situazioni sono le seguenti:

- a. le Grandi Potenze sono enti impersonali, es. il Ministero della Pubblica Istruzione;
- b. le Grandi Potenze sono geograficamente distanti, es. il quartier generale americano di una filiale europea;

- 
- c. le Grandi Potenze sono scarsamente coinvolte, es. l'intervento a seguito di una richiesta da parte di un Responsabile della Formazione oppure da parte di un docente "di larghe vedute". Questo può essere un sintomo di una gestione estranea in generale, di una mancanza di coordinamento delle politiche organizzative, o di una frammentazione di obiettivi;
  - d. il Facilitatore si identifica con i Partecipanti (e non con le Grandi Potenze) che sente simili a livello sociale, culturale o professionale, es. un *trainer* analista transazionale ed un gruppo di psicologi in una burocratica organizzazione sanitaria;
  - e. collusione del quadro di riferimento del Facilitatore e del Gruppo di Partecipanti (dentro o fuori dalla consapevolezza Adulta), es. "I Dirigenti non sono affidabili";
  - f. quando il Facilitatore esercita un forte carisma sul Gruppo ed ha un contatto minimo con le Grandi Potenze (o con chi le rappresenta);
  - g. quando i Partecipanti non si fidano delle Grandi Potenze, es. quando non aderiscono all'intervento in modo volontario ma sono chiamati a partecipare a seguito di pressioni, reali o meno. Oppure quando i Partecipanti non hanno opportunità di contatto diretto e la possibilità di ricevere feedback rispetto alla loro situazione lavorativa quotidiana (infermieri con le autorità sanitarie in un tradizionale ambito ospedaliero).

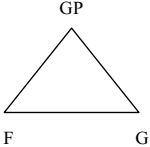
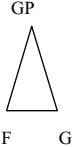
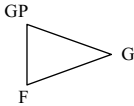
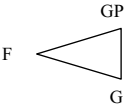
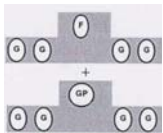
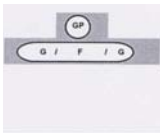
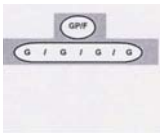
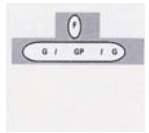
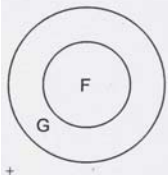

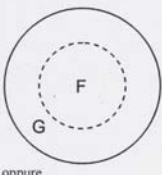

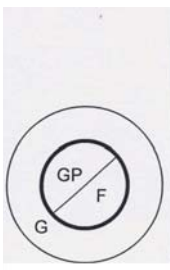
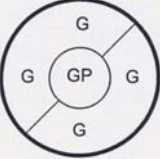
<p><b>Concetti A T</b></p>	<p>a)</p> 	<p>b)</p> 	<p>c)</p> 	<p>d)</p> 
<p><b>Posizioni Esistenziali</b></p>	<p>OK.OK tutte le parti</p>	<p>Noi (F + G) siamo OK Loro NON sono OK Oppure Noi NON siamo OK Loro NON sono OK</p>	<p>Noi (GP + F) siamo OK Loro NON sono OK</p>	<p>Io (F) sono OK Loro (GP + G) non sono OK Oppure Io NON sono OK Loro sono OK</p>
<p><b>Matrice della Svalutazione</b> (1)</p>	<p>Nessuna svalutazione</p>	<p>T2: valore dello stimolo, esistenza del problema T3: cambiamento dello stimolo, valore del problema, esistenza di alternative</p>	<p>T2: valore dello stimolo, esistenza del problema T4: capacità personale di reagire diversamente, possibilità di risolvere il problema, valore delle alternative</p>	<p>T2: valore dello stimolo, esistenza del problema TS: capacità personale di risolvere il problema, agilità delle alternative.</p>
<p><b>Imago di Gruppo</b> (2) (3)</p>				
<p><b>Struttura del Gruppo</b></p>	 <p>+</p> 	 <p>oppure</p>  <p>Confine interno insufficiente</p>	 <p>Confine maggiore interno rigido</p>	 <p>Confine esterno rigido</p>
<p><b>Posizione nel Triangolo Drammatico (livello sociale)</b></p>	<p>Fuori dal Triangolo Drammatico</p>	<p>1) GP= Persecutore F + G = Vittima  Oppure  2) F + G = Persecutore GP = Vittima</p>	<p>1) GP + F = Persecutore G = Vittima  Oppure  2) GP + F = Salvatore G = Vittima</p>	<p>1) F = Salvatore GP + G = Vittima  Oppure  2) F = Vittima GP + G = Persecutore</p>
<p>(1) Mellor &amp; Schiff 1975 (2) Berne 1966 (3) Berne 1963</p>		<p>GP= Grandi Potenze F = Facilitatore G = Gruppo / Partecipanti</p>		

Figura 2. Elementi di Diagnosi della Situazione

### Tipo C

Come mostra la Figura 2 C (quarta colonna) le Grandi Potenze ed il Facilitatore sono chiari a proposito degli obiettivi ed azioni comuni, ma esiste una considerevole distanza tra loro ed i beneficiari (i Partecipanti per i quali l'intervento è stato organizzato). Le circostanze che portano a questo triangolo includono:

- a. quando il Facilitatore si identifica con le Grandi Potenze, es. a causa di un mancato contatto precedente con il Gruppo;
- b. quando il Facilitatore appartiene alla gerarchia organizzativa oppure è alle dipendenze delle Grandi Potenze, es. un ispettore con un gruppo di insegnanti, o un *trainer* interno;
- c. quando il facilitatore è visto come il favorito del *management* o come "spia", es. quando c'è opacità rispetto alla relazione tra Facilitatore e Grandi Potenze o quando il Facilitatore è un amico personale delle Grandi Potenze;
- d. quando il Facilitatore valuta i Partecipanti, es. l'insegnante che decide chi viene promosso;
- e. quando dei membri del Gruppo appartengono a differenti sottoculture rispetto a quella del Facilitatore e delle Grandi Potenze, es. gli immigrati ed un assistente sociale assunto da un'associazione di quartiere.

### Tipo D

La situazione mostrata nella Figura 2D (quinta colonna) è chiaramente un problema per il Facilitatore, percepito come lontano ed esterno sia dalle Grandi Potenze, sia dal Gruppo. Il Facilitatore è quindi psicologicamente isolato dalle persone per cui sta lavorando. Le circostanze che portano a questa situazione includono:

- a. la cultura del Facilitatore molto diversa da quella delle Grandi Potenze e del Gruppo, es. un consulente tecnico in un paese del Terzo Mondo;
- b. il quadro di riferimento del Facilitatore è diverso da quello delle Grandi Potenze e del Gruppo, es. clinici senza sufficienti conoscenze per interventi organizzativi in imprese multinazionali;
- c. quando le Grandi Potenze ed il gruppo si presentano come in antitesi e/o come diversi rispetto al mondo esterno, come alcuni gruppi di pressione o gruppi omogenei di auto-aiuto, es. i gruppi femministi radicali.

### Rischi e Conseguenze

Ogni tipo di Distanza Psicologica può comportare specifici rischi o conseguenze al processo di gruppo e all'ulteriore sviluppo dell'intervento del Facilitatore. Una delle conseguenze è la presenza di giochi, come mostrato nella Figura 3.

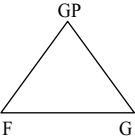

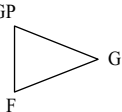
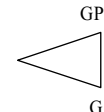
Diagramma	Rischi per il Facilitatore	Giochi e Passatempi
a) 	Nessun problema! (Relativo al Contratto)	Nessun problema! (Relativo al Contratto)
b) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Dimenticare il contratto complessivo, concentrandosi sul contratto F-G</li> <li>o Creare un gruppo simbiotico, euforia di gruppo (1)</li> <li>o Incitare coalizioni contro le Grandi Potenze (Noi siamo OK, loro NON sono OK)</li> <li>o Mantenere la situazione – problema o quadro di riferimento incompleto</li> </ul>	<b>Facilitatore e Gruppo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Vedetevela tra voi</li> <li>o Tribunale</li> <li>o Ti ho beccato, figlio di puttana</li> <li>o Povero me</li> <li>o Goffo pasticcione o stupido</li> <li>o Non è terribile</li> <li>o Se non fosse per loro</li> <li>o Il cavaliere</li> </ul> <b>Facilitatore e Grandi Potenze</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Guarda che mi hai fatto fare</li> <li>o Guardie e ladri</li> <li>o Ti ho beccato, figlio di puttana</li> <li>o Non è la volontà che mi manca</li> </ul>
c) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Usare passività o aggressività da parte del Gruppo</li> <li>o Stimolare o sottovalutare paura e diffidenza</li> <li>o Promuovere iper adattamento</li> </ul>	<b>Facilitatore e Grandi Potenze</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Lieto di essere utile</li> <li>o Il sapiente del villaggio</li> <li>o Sto solo cercando di aiutarti</li> <li>o Non è la volontà che mi manca</li> <li>o Perché non</li> </ul> <b>Gruppo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fai qualcosa per me</li> <li>o Prova a fare me</li> <li>o Caspita! Sei meraviglioso, maestro</li> <li>o Indigenza</li> <li>o Sì, ma</li> </ul>
d) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Promuovere passività o aggressività</li> <li>o Rinforzare la coesione di gruppo a spese del Facilitatore</li> <li>o Incitare il virtuosismo</li> <li>o Svalutare la cornice di riferimento, rinforzandone l'inadeguatezza</li> </ul>	<b>Facilitatore</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Saranno contenti di avermi conosciuto</li> <li>o Prendetemi a calci</li> <li>o Perché capita sempre a me</li> <li>o Perché non</li> <li>o Sto solo cercando di aiutarti</li> </ul> <b>Grandi Potenze e Gruppo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sì, ma</li> <li>o Ti ho beccato, figlio di puttana</li> <li>o Spalle al muro</li> <li>o Il difetto</li> <li>o Caspita! Sei meraviglioso, maestro</li> </ul>
(1) Bennet, 1976	GP= Grandi Potenze F = Facilitatore G = Gruppo / Partecipanti	

Figura 3. Distanza Psicologica: Rischi e Conseguenze



### *Interventi*

Quando il Facilitatore diventa consapevole della situazione e dei problemi ad essa connessi, l'intervento può essere avviato con una serie di obiettivi:

- 1) *Rendere trasparente il processo e chiarire le sue implicazioni.* Tra le strade attraverso cui ciò può essere fatto:
  - a. Insegnare i concetti di Contratto Triangolare e/o di Distanza Psicologica ed applicarli alla situazione del Gruppo.
  - b. Chiarire i contratti (psicologici) nascosti tra le parti coinvolte.
  - c. Insegnare la teoria dei giochi ed il concetto di pagamento positivo (James, 1976).
- 2) *Chiarire le aspettative e definire i ruoli.* Questo può essere realizzato lavorando, in collaborazione con i Partecipanti e le Grandi Potenze, sulla definizione dei Ruoli e definizione dei problemi ed aspettative reciproche (esercitazioni sull'*imago* di Gruppo, identificazione di proiezioni di figli e genitori). Questo potrebbe includere anche l'insegnare alle parti come negoziare l'una con un'altra.
- 3) *Chiarire le esigenze ed i valori.* Ciò potrebbe riguardare l'offerta di nuove opzioni per sostituire i giochi con i veri bisogni nascosti dietro ad essi (Rosseau, 1980). Il passo successivo è collegare il gioco, il quale è un'espressione indiretta di un bisogno, con quello che manca nella situazione e nei valori coinvolti (Contratto Triangolare).
- 4) *Riconoscere le strutture di potere in una organizzazione.* Ciò può essere fatto analizzando il modo in cui lo schema del potere organizzativo (Cardon, Lenhardt, Nicolas, 1979) e il copione organizzativo (Bennet, 1976) influenzano la situazione (Micholt, 1982). A partire da ogni parte in gioco si possono cercare nuove opzioni che portino ad una soluzione libera dal copione. Nell'ambito di un nuovo contratto, il cambiamento può avere inizio.

**Bibliografia**

- BENNETT D., (1976), *TA and the manager*, Amacon, New York
- BERNE E., (1963), *The structure and dynamics of organizations and group*, Grove Press, New York
- BERNE E., (1966), trad. it. *Principi di terapia di gruppo*, Astrolabio, Roma 1986
- CARDON A., LENHARDT V., NICOLAS P., (1979), *Outil de communication et d'évolution*, Les Editions d'Organisation, Paris
- ENGLISH F. (1975), trad. it. *I contratti triangolari e multipli*, in F. English, *Essere Terapeuta*, La Vita Felice, Milano 1998
- FIEDLER F., (1958), *Leader attitude and group effectiveness*, University of Illinois Press, Urbana
- FIEDLER F., (1967), *Theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York
- JAMES J., (1976), trad. it. *Pagamento positivo posticipato dei giochi*, in «Rivista Italiana di analisi transazionale e metodologie psicoterapeutiche», VI, 10, 1996
- MELLOR K., SCHIFF E., (1975), *Discounts*, in «Transactional Analysis Journal», 5, pp. 295-302
- MICHOLT N., (1982), *L'utilisation de l'analyse transactionnelle au niveau organisationnel*, unpublished manuscript
- MICHOLT N., (1985). *Het driehoekigkontraakt: uitbreiding en aanwending*, in «*Strook*», 7 (2), pp. 6-21
- ROSSEAU M., (1980), *TA en spleen in de school*, in «*Strook*», 2, 3-4, pp.13-21