

GRUPPO, INDIVIDUO E SOCIETÀ  
IL CONTRIBUTO DELL'ANALISI TRANSAZIONALE\*

*Dela Ranci\*\**

***Riassunto***

L'articolo contestualizza la teoria dell'Analisi Transazionale nel panorama dei principali approcci psicosociali ai gruppi e alle organizzazioni, articola l'apporto specifico di Eric Berne rispetto al "gruppo" e alle sue dinamiche, propone infine strategie di analisi e di intervento proprie alla pratica dell'Analisi Transazionale.

Rivedendolo, a distanza di circa vent'anni, si è ritenuto integrare alcune parti del testo e in particolare aggiungere alcune pagine sul gruppo come intervento di rete.

***Abstract***

GROUPS, INDIVIDUALS AND SOCIETY

THE CONTRIBUTION OF TRANSACTIONAL ANALYSIS

The article contextualizes transactional analysis theory within the panorama of the main psychosocial approaches to groups and organizations, describing Eric Berne's contributions regarding groups and group dynamics, and suggesting analytic and intervention strategies to the practice of transactional analysis.

---

\* L'articolo *Gruppo, individuo e società. Il contributo dell'Analisi Transazionale*, di Dela Ranci è stato pubblicato per la prima volta sulla nostra rivista «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», 23, 1998. Lo ripubblichiamo integralmente con il permesso dell'autore.

\*\* Dela Ranci, psicologa e psicoterapeuta, analista transazionale certificata. Lavora a Milano al Centro di Psicologia e Analisi Transazionale e a Terrenuove, delle quali è socia fondatrice. Past president CPAT, associazione nazionale direttamente affiliata all'EATA.

(e-mail: dela.r@tiscali.it)

Reviewed nearly 20 years after its publication, parts of this article have been updated, while other pages have been added dealing with the group as a “network intervention”.

### *Premessa*

*Il gruppo: una risorsa per l'individuo e per l'intervento nel sociale*

Certo, vi sono sempre stati e vi saranno sempre dei gruppi, finché l'uomo sopravviverà su questo pianeta (Rogers, 1970).

Stupisce sempre soffermarsi a considerare come la nostra vita trascorra transitando da un gruppo all'altro: ci alziamo e siamo parte del nostro gruppo familiare, poi incontriamo il gruppo dei nostri colleghi, capi, collaboratori, partecipiamo a riunioni, incontriamo amici. A ben guardare, spesso, il tempo che trascorriamo soli è speso per preparare l'incontro con gli altri (Quaglino, Casagrande, Castellano, 1992).

Il “gruppo” è esperienza costitutiva di ogni essere umano. L'Analisi Transazionale, sia a livello teorico che di intervento, ha focalizzato la sua attenzione sul “gruppo” quale situazione privilegiata per favorire processi di cambiamento. Berne fa riferimento prevalentemente a una pratica di terapia di gruppo; l'ampio diffondersi dell'Analisi Transazionale nei campi speciali ha nella pratica del lavoro di gruppo il suo punto di forza.

Gli esseri umani nascono nei gruppi, vivono nei gruppi e definiscono la propria identità attraverso i gruppi (Clarkson, 1991).

Secondo le basi teoriche dell'Analisi Transazionale il costituirsi di continue e svariate situazioni di gruppo nelle vicende umane da sempre è da riferire al bisogno di contatti sociali: e di organizzazione.

Nel capitolo VII *Il rapporto sociale in Analisi Transazionale e psicoterapia* (1961) e nell'introduzione di *A che gioco giochiamo*, (1964) Berne individua nel contatto sociale, nel rapporto con gli altri esseri umani, la possibilità per il singolo di trovare una risposta alle proprie esigenze biologiche, fisiologiche e sociali.

I vantaggi del contatto sociale riguardano l'equilibrio somatico e psichico. Sono in rapporto con questi fattori: 1) allentano la tensione, 2) evitano situazioni nocive, 3) procurano le "carezze", 4) mantengono l'equilibrio raggiunto (Berne, 1994).

Berne articola tali esigenze fondamentali biologiche, fisiologiche e sociali come «fame di stimolo, fame di riconoscimento, fame di struttura».

Secondo Berne queste tre istanze sono ugualmente importanti ai fini della sopravvivenza; la fame di stimolo e di riconoscimento sono finalizzate a evitare «il digiuno sensorio e il digiuno emotivo che conducono al deterioramento biologico. La fame di struttura esprime il bisogno di evitare la noia» (Berne, 1964) e di contenere l'angoscia (Berne, 1961). «Il problema quotidiano dell'uomo è la strutturazione delle sue ore di veglia» (Berne, 1961) e secondo Berne «chi fa parte di un aggregato sociale di due o più persone ha più possibilità di strutturare il tempo» (Berne, 1964).

Berne individua in ordine di complessità e quindi di "soddisfazioni" diverse modalità di strutturazione del tempo: rituali e passatempi puri segni di riconoscimento, attività quale «metodo più diffuso, comodo, utile e conveniente di strutturazione del tempo» utilizzando il materiale della realtà esterna, il lavoro, in quanto offrono «nuove formule di riconoscimento e altre forme più complesse di rapporto sociale»; e Berne prosegue «le forme più remunerative di contatto sociale, siano o no incorporate in una matrice d'attività, sono i giochi e l'intimità» (Berne, 1964).

Essere parte di un aggregato sociale, essere in una situazione di gruppo, consente all'essere umano una sempre maggiore articolazione nello strutturare il tempo e quindi di contatto sociale. «Ogni membro di un aggregato mira a ricavare il maggior numero di soddisfazioni possibile dalle transazioni con gli altri membri» (Berne, 1964).

L'aggregato di più membri, il gruppo, è quindi un ambito privilegiato per una esperienza umana soddisfacente, sufficientemente stimolante, fonte di riconoscimento per consentire un processo di identificazione, definito da un certo confine esterno e da alcune

regole interne tali da contenere le angosce della perdita, dell'abbandono, della complessità del reale.

Il gruppo, la situazione di gruppo, è «un modo di pensare e di concepire la pluralità interumana» (Spaltro, 1975) che consente di articolare le contraddizioni tra individuo e società, tra singolo e massa. Gruppo come microcosmo nel quale si confrontano istanze individuali e istanze collettive, luogo di “rappresentazione” dell'attività psichica dell'individuo e luogo di appartenenza a un collettivo che consente il confronto, l'apertura su un contesto più ampio.

Spaltro (1975) in tal senso distingue il microgruppo dal macrogruppo; è nel piccolo gruppo che diventano comprensibili e agibili le tensioni psichiche del singolo, è attraverso la distinzione tra micro e macro che il collettivo, la complessità del reale diventa intellegibile.

Il gruppo quindi è una realtà significativa aperta da un lato all'individuo, dall'altro al contesto ampio, complesso del sociale; ambito quindi di analisi e di sviluppo del singolo, e contemporaneamente ambito di lettura e quindi di intervento nei processi collettivi.

Il gruppo, il concetto di piccolo gruppo, (Spaltro, 1983) consente un approccio alla realtà secondo un “modello a tre”, consente di superare la contrapposizione duale individuo/società, soggettivo/oggettivo; consente nella complessità, nell'indeterminatezza, nell'anodia del reale un processo di individuazione attraverso la distinzione che ogni gruppo fa tra sé e tutti gli altri esseri umani, tra chi è dentro e chi è fuori.

Da questa prima distinzione via via è possibile percorrere un processo di ulteriore differenziazione analogo a quello, dall'indifferenziazione alla sempre più articolata differenziazione, che segna il percorso di ogni gruppo e di ogni individuo nel gruppo.

Processo di differenziazione che consente relazioni significative e soddisfacenti, riconoscimento delle diversità nella comune appartenenza, utilizzo di ogni risorsa in un percorso di cambiamento e di *problem solving*.

Tale processo di differenziazione nell'approccio al reale lo rende intellegibile in alcune sue parti, permette di individuare altri gruppi e alcune loro specificità, consente una possibilità di approccio non solo conflittuale, ma progettuale nel macrosistema (Spaltro, 1983).

In tale ottica la situazione di gruppo costituisce una risorsa potente per attivare processi di cambiamento del singolo nel suo rapporto con se stesso, con gli altri e con la società, e anche il veicolo privilegiato per un intervento nel sociale e in specifico nelle organizzazioni.

*La teoria berniana sul fenomeno-gruppo e sul processo gruppale nel panorama degli approcci psicosociologici*

Berne tratta in specifico del gruppo e delle organizzazioni in *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups* (1963) e in *Principi di terapia di gruppo* (1966).

Berne individua alcune linee di approccio teorico valide sia per il piccolo gruppo che per le organizzazioni più complesse; tali ipotesi teoriche si situano nel filone dell'approccio psicosociologico alle organizzazioni e ai contesti sociali, portato avanti tra gli altri da Kurt Lewin (1951) e da Jaques (1955); e per quanto riguarda nello specifico il piccolo gruppo appare inevitabile un riferimento alla teoria di Bion.

Berne considera il gruppo come un'entità unica, con una sua "personalità" che è più di una semplice somma dei singoli membri; in tal senso il gruppo o l'organizzazione può essere rappresentata con la struttura di personalità propria dell'individuo in termini di Stati dell'Io: Genitore, Adulto, Bambino corrispondenti all'Etichetta, alla Cultura e al Carattere del gruppo; in quanto entità unica ha una sua vita propria, un suo sviluppo attraverso diversi stadi descrivibili e riconoscibili.

Il concetto di entità unica e vitale è presente anche in Lewin per il quale il gruppo è un insieme (o totalità) dinamico, costituito da individui che si percepiscono vicendevolmente più o meno interdipendenti per qualche aspetto (Lewin, 1951); gruppo come

totalità dinamica, con valori propri differenti da quelli dei singoli, con un suo equilibrio per cui i processi di cambiamento, anche se coinvolgono solo alcune parti, implicano un processo di ristrutturazione complessivo.

Lewin riconosce nell'interdipendenza tra i membri ciò che definisce la realtà del gruppo, ma gli schemi interpretativi utilizzati gli impediscono di considerare il significato profondo dei legami attivati nel gruppo, gli sfugge la dimensione inconscia della vita di gruppo.

Jaques (1951) all'interno di una prospettiva di intervento socio-analitica nei gruppi e nelle organizzazioni concepisce, confermando le ipotesi di Lewin, l'organizzazione come «una comunità globale» sempre tendente a ricercare un proprio equilibrio in un continuo processo di cambiamento. Tale processo di cambiamento è dovuto sia alle pressioni legate allo scambio ineludibile con il contesto esterno, sia alle forze interne attivate nel perseguire quotidianamente un equilibrio fra esigenze individuali e cultura organizzativa.

Per Jaques gli aspetti in gioco nei processi in atto nei gruppi e nelle organizzazioni hanno a che fare con una doppia realtà: una realtà manifesta che costituisce l'aspetto riconoscibile del gruppo e dell'organizzazione e osservabili nei comportamenti concretamente agiti dai membri nel gruppo e una realtà latente evidenziabile solo con un'analisi in profondità dei vissuti emotivi dei membri nel proprio rapporto con il gruppo e l'organizzazione. L'approccio innovativo di Jaques rispetto a Lewin riguarda appunto l'ipotesi che i gruppi e le organizzazioni oltre che a soddisfare esigenze fisiologiche e psicologiche di sicurezza, di appartenenza, di autostima e di autorealizzazione (Maslow, 1954) svolgono anche una funzione protettiva, un'azione di difesa rispetto al riaffiorare delle primitive ansie di perdita e di abbandono, di annullamento vissute nell'evolversi del rapporto di «stretta intimità con la madre» come afferma anche Berne (1964).

Tali vissuti legati alla perdita ineluttabile del rapporto primario con la madre, rimangono attivi a livello inconscio in ogni essere

umano, costituiscono la motivazione profonda a ricercare, nelle relazioni umane, delle compensazioni e in specifico si manifestano in ogni persona negli atteggiamenti attivati nel proprio gruppo di appartenenza, nei vari gruppi con cui ciascuno si rapporta, nelle organizzazioni di lavoro, nelle istituzioni sociali.

Tali processi di difesa scattano in modo automatico, involontario, inconsapevole nel rapporto con gruppi e organizzazioni, è anzi in tali rapporti che per ciascuno è possibile esternare il primario conflitto che da intrapsichico si fa interpersonale (Menzies, 1970).

Il bisogno di tutti i membri di un'organizzazione di utilizzare l'organizzazione come difesa contro le ansie primarie porta allo «sviluppo di meccanismi di difesa socialmente strutturati che appaiono come elementi all'interno della struttura, della cultura, del modo di funzionare dell'organizzazione» (Menzies, 1970). È possibile così che ogni organizzazione strutturi una propria «cultura difensiva», risultato di progressivi adattamenti nel rapporto dei membri con quella specifica organizzazione. Tale cultura difensiva è un dato oggettivo che connota il concreto funzionamento del sistema organizzativo.

Nelle organizzazioni dunque, secondo Jaques, occorre considerare sempre una doppia realtà: una realtà manifesta, osservabile e descrivibile, legata al compito istituzionale, e una realtà latente, data dalla «cultura difensiva maturata in quella situazione organizzativa; quest'ultima, proprio perché inconsapevole, influenza le modalità di funzionamento e l'efficacia del sistema» (Jaques, 1951) e interferisce nei processi di cambiamento siano essi riferibili a cause esterne o interne all'organizzazione e al gruppo stesso.

Un'analisi più approfondita della doppia realtà nella vita dei gruppi è legata all'apporto di Bion (1961).

Il gruppo è essenziale per lo sviluppo della vita psichica dell'uomo, almeno quanto lo è ovviamente per le attività economiche o la guerra (Bion, 1961).

Il gruppo è un'unità globale interdipendente, esiste come qualcosa di diverso da un semplice aggregato di individui,

la spiegazione di certi fenomeni deve essere cercata nella matrice del gruppo e non negli individui che vanno a costituire il gruppo (Bion, 1961)

coinvolge i membri in una massiccia regressione così che ogni individuo utilizza nel gruppo meccanismi mentali primitivi.

A partire da questi presupposti, anche Bion individua nella vita e nell'attività di un gruppo due diversi livelli di realtà: una realtà manifesta, razionale, conscia costituita dalla consapevole scelta delle persone di cooperare per raggiungere certi obiettivi, con certi ruoli, con alcune regole più o meno esplicite; questo livello di vita del gruppo è definito da Bion "gruppo di lavoro"; una realtà latente, inconscia costituita da fantasie, desideri, sentimenti in rapporto al gruppo nella sua totalità e agli altri membri. In questo livello di vita del gruppo, definito "gruppo di base", ciascuno nel gruppo si muove alla ricerca di una propria dimensione di sicurezza, di stabilità, di soddisfazione dei propri desideri profondi e in tal senso ciascuno è teso al mantenimento del gruppo stesso e di difesa contro tutto ciò che dall'esterno e dall'interno può portare alla distruzione del gruppo.

Bion ipotizza che tali movimenti esprimono schemi mentali collettivi del gruppo di base che possono essere ricondotti a tre assunti di base specifici riconoscibili nella vita del gruppo:

– assunto di base di dipendenza: esigenza di un capo, ricerca di protezione e sicurezza, di fusione; fantasia di un leader onnipotente da un lato e vissuti depressivi di inadeguatezza di senso di colpa dall'altro;

– assunto di base di attacco e fuga: fantasie e paure persecutorie che qualcosa e qualcuno possa minacciare il gruppo e la sua sopravvivenza; da tali vissuti emergono movimenti di attacco a organizzazioni o a gruppi, o di fuga da qualcosa o qualcuno. Spesso è sul leader che si catalizza questa attività mentale;

– assunto di base di accoppiamento: aspirazione o speranza che nasca qualcosa di nuovo che non è né il leader né il gruppo, tendenza a creare rapporti duali di intimità nel gruppo perché nasca un'idea, un messia che conduca alla salvezza.

I tre assunti di base sono alternativamente presenti nella vita del gruppo; in essi non si esaurisce la vita affettiva del gruppo, ma costituiscono alcune risposte specifiche ad ansie e desideri inconsci e molto primitivi attivati dalla situazione relazionale di gruppo; tali assunti di base sono meccanismi di difesa messi in atto dal gruppo per evitare di essere sopraffatti dalle ansie primitive di abbandono, di annullamento che la partecipazione al gruppo evoca in ciascuno.

Nella vita di qualsiasi gruppo sono presenti elementi razionali e consapevoli finalizzati al compito, e vissuti, emozioni, desideri, attività mentale inconscia, sollecitati dalla medesima appartenenza al gruppo.

I due livelli di vita sono sempre presenti in ogni situazione di gruppo; il gruppo in assunto di base influenza e intralcia il gruppo di lavoro.

La teoria berniana sul gruppo e le organizzazioni si ricollega all'ipotesi di Jaques e di Bion rispetto ai due livelli di vita dei gruppi e delle organizzazioni, introducendo alcune specificazioni significative sia sul piano teorico che rispetto alle strategie di intervento.

Secondo Berne i fattori vitali per il mantenimento dell'efficacia e della sopravvivenza di un gruppo e di un'organizzazione sono da individuare nella "struttura di gruppo". Berne distingue una struttura pubblica e una struttura privata.

La struttura pubblica sembra coincidere con il concetto di realtà manifesta di Jaques e di gruppo di lavoro di Bion; è visibile e descrivibile, comprende, oltre le attrezzature concrete, i luoghi, gli spazi, le tecnologie ecc., la struttura organizzativa che specifica ruoli e relazioni tra ruoli per raggiungere gli scopi espliciti del gruppo e dell'organizzazione; dà identità ai membri e consente attività ed efficacia al proprio operare, e la struttura individuale costituita dai singoli membri, persone che ricoprono i diversi ruoli organizzativi e che garantiscono l'esistenza fisica del gruppo e dell'organizzazione.

La struttura privata, o nascosta, non è visibile, esiste solo nella mente dei membri del gruppo o dell'organizzazione, si rifà alla realtà latente di Jaques, ha caratteristiche simili al gruppo di base

di Bion, ma presenta alcuni elementi di maggiore definizione, validi a livello sia diagnostico che di intervento.

### *L'Imago di gruppo*

Berne (1961 e 1963) ci offre una lettura fenomenologica della realtà di gruppo.

La struttura nascosta vale a dire il gruppo quale è visto attraverso gli occhi di ciascun membro; è quella che chiamiamo Imago del gruppo di quel dato membro (Berne, 1966).

L'Imago del gruppo, secondo Berne, è

qualsiasi immagine mentale conscia, preconscia o inconscia di ciò che il gruppo dovrebbe essere (Berne, 1963)

comprende quindi le esigenze, le aspettative personali di ogni membro, le sue esperienze passate, i suoi desideri, le sue emozioni.

L'Imago di gruppo è l'aspetto strutturale più importante in quanto determina le modalità di stare, di partecipare al gruppo, determina l'impegno rispetto all'ideologia e alla coesione del gruppo.

Rispetto ai concetti di Jaques e Bion, Berne definisce in modo più articolato la struttura privata del gruppo attraverso il concetto di Imago di gruppo. I diversi aggiustamenti dell'Imago stessa nella vita di gruppo, consentono di descrivere uno sviluppo evolutivo del gruppo, manifestando stadi di vita del gruppo con dinamiche specifiche e osservabili.

Ogni membro si rapporta al gruppo a livello emotivo profondo e ripercorre nel gruppo il processo di diversificazione attivato nel processo di superamento della simbiosi originaria con la figura materna e di individuazione nel proprio gruppo familiare. Berne afferma che l'Imago di gruppo è da un punto di vista qualitativo storicamente determinata; che ciascuno, nei gruppi di terapia in specifico, stabilisce una corrispondenza con le persone significative della propria storia familiare. In tal senso ogni esperienza di gruppo viene da ciascuno filtrata dall'immagine che ci siamo costruiti in quella prima esperienza originaria.

Ciascuno si è costruito nel proprio quadro di riferimento, oltre all'immagine di sé e all'immagine dell'altro, anche l'immagine del gruppo come persona (Castagna, 1983) e si rapporta al gruppo a partire da questa imago interna e privata.

Ogni membro quindi percepisce inconsapevolmente il gruppo come una persona e quindi con gli stessi aspetti derivati dalla personalità dei singoli membri. In tal senso è possibile parlare di Stati dell'Io del gruppo.

Berne afferma che, da un punto di vista quantitativo, l'Imago del gruppo passa dall'indifferenziazione, dove il gruppo è percepito come una sola Persona (Castagna, 1983) e l'unica differenziazione è tra sé e il leader, via via a immagini più differenziate che consentono di riconoscere e relazionarsi con i vari membri del gruppo.

Nella partecipazione a un gruppo ciascuno proietta sul gruppo la propria imago, basata sulle proprie esperienze passate più antiche; la competizione fra le imago dei vari membri del gruppo costituisce la dinamica di gruppo. È possibile riconoscere nella vita del gruppo, in un dato momento, una dinamica prevalente che costituisce la Cultura del gruppo in quella fase, l'Imago di gruppo condivisa e agita nelle relazioni osservabili e riconoscibili nel gruppo stesso. La cultura di gruppo si modifica, con il modificarsi nell'esperienza gruppale dell'Imago di gruppo di ciascun membro; Berne definisce tale processo «aggiustamento dell'imago» (Clarkson, 1991; Castagna, 1983). Attraverso questo concetto di Cultura di gruppo è possibile leggere il processo di gruppo in senso evolutivo e riconoscere diversi stadi di vita del gruppo.

### *Gli stadi di vita del gruppo*

Integrando l'approccio di Berne con l'approccio di altri analisti transazionali (Misel, 1975; Peck, 1978; Castagna, 1983; Clarkson, 1991) è possibile riconoscere e descrivere i diversi stadi della vita di gruppo.

*Primo stadio:* Imago di gruppo provvisoria, indifferenziata, le caselle attivate sono quelle del Sé e del leader, l'impegno di ciascuno è nella partecipazione, le transazioni sono dal B del gruppo verso il Gruppo, il leader, percepito come G protettivo e normativo,

la Cultura del gruppo in termini di Stati dell'Io è genitoriale, la modalità di strutturazione del tempo sono i rituali; in termini bioniani l'assunto di base è la dipendenza.

*Secondo stadio:* Imago di gruppo adattata, parzialmente differenziata, le caselle attivate sono quelle del Sé, del leader e di alcuni membri del gruppo, l'impegno del gruppo è nell'inserimento del singolo, la differenziazione individuale; il processo transazionale prevalente è diretto dal G dei membri verso il Gruppo e/o il leader percepito come B inaffidabile e inadeguato, la Cultura del gruppo in termini di Stati dell'Io è cultura Bambina; la modalità di strutturazione del tempo sono i passatempi, nell'ipotesi bioniana del gruppo di base l'assunto di base è l'attacco e fuga.

*Terzo stadio:* Imago di gruppo operativa, maggiormente differenziata, l'impegno del gruppo è nel coinvolgimento, le transazioni coinvolgono l'Adulto contaminato, alternativamente, dal G e dal B, la Cultura del gruppo in termini di Stati dell'Io rispecchia una Struttura di personalità contaminata; la modalità di strutturazione del tempo sono i giochi, l'assunto di base in atto è l'accoppiamento: alto livello emotivo, aspettative magiche, rabbia e frustrazione.

*Quarto stadio:* Imago di gruppo secondaria, adattata positiva, differenziata, l'impegno del gruppo è nell'appartenenza, le transazioni riguardano tutti gli Stati dell'Io, la Cultura del gruppo in termini di Stati dell'Io è riconducibile a un Adulto integrato; la modalità di strutturazione del tempo sono l'attività e l'intimità; utilizzando le griglie di lettura di Bion e Jaques tale stadio di vita del gruppo consente un equilibrio tra gruppo di lavoro e gruppo di base; un'elaborazione della realtà latente tale da essere risorsa per gli obiettivi espliciti, organizzativi propri della realtà manifesta.

*Imago del gruppo e strutturazione del tempo: approccio diagnostico e intervento evolutivo*

L'Imago di gruppo e il processo di aggiustamento dell'Imago sono gli elementi determinanti rispetto alla coesione del gruppo, alla sua sopravvivenza, alla sua capacità di operare e di "produrre" risultati di benessere dei singoli e di efficacia rispetto ai propri obiettivi.

Considerando il gruppo quale intermediario tra l'individuo e il contesto sociale e quindi aperto sia alle esperienze individuali che alle esperienze collettive (Spaltro, 1975) si deve ritenere che l'Imago di gruppo varia per ogni singolo a seconda del contesto nel quale il gruppo è inserito.

Maria Teresa Romanini in un articolo su *L'Analisi Transazionale nelle aziende* (Romanini, 1982) pone come primo elemento di approccio in un intervento nell'organizzazione l'attenzione all'Imago di gruppo specifica in tale contesto.

I diversi rapporti tra i componenti di gruppo stabiliranno un diverso terreno di base e un diverso tipo di forze interne, di coesione o di distruzione, forze oggettive e oggettivamente individuabili. Così [...] i gruppi saranno molto diversi e diversi saranno anche non solo l'interesse dei partecipanti, la forza e la coesione del gruppo e il rapporto gruppo-analista, ma fondamentalmente il contenuto psicologico e il processo di gruppo. [...] *l'Imago di gruppo* è in partenza ben diversa da quella rappresentata normalmente (Romanini, 1982).

Pellerin in un articolo intitolato *Diagnosi rapida delle disfunzioni di una organizzazione* (Pellerin, 1994) propone un'attenzione alle modalità di strutturazione del tempo nel gruppo quale spia rispetto al diverso aggiustamento dell'Imago di gruppo. Quando in un gruppo si verifica da parte di un membro, o da parte del gruppo come tale, una variazione nella strutturazione del tempo e in particolare dall'intimità si passa alle strutturazioni del tempo meno soddisfacenti Pellerin parla di «regressione nell'aggiustamento dell'Imago».

Tale regressione testimonia un elemento di criticità nel gruppo che è chiaramente individuabile ed è correlabile a un elemento specifico di disfunzionalità riconoscibile nel più vasto contesto organizzativo.

Nell'articolo citato, Pellerin espone delle ipotesi interpretative rispetto ai processi di regressione nell'aggiustamento dell'Imago evidenziati da una specifica modalità di strutturazione del tempo. Tale approccio consente la comprensione degli eventi gruppali, l'individuazione delle correlazioni tra gruppo e contesto organiz-

zativo e infine la scelta di strategie puntuali ed efficaci nel superamento dell'impasse. In questa direzione ripercorro le ipotesi di Pellerin accompagnandole con una breve esemplificazione a partire dalla pratica degli interventi formativi o di supervisione attivi nei servizi sociosanitari dal Centro di Psicologia e Analisi Transazionale.

### *Alcuni esempi*

L'isolamento e i rituali testimoniano una regressione all'immagine provvisoria: primitiva, indifferenziata; si manifesta in scarso impegno nel lavoro di gruppo e in una tensione verso le esigenze individuali. La dinamica del gruppo si esprime in una Cultura Genitoriale; in altri termini il gruppo è in assunto di base di dipendenza.

Tale "regressione" esprime un'esigenza di leadership, segnala una criticità a livello di leadership.

Un esempio in tal senso, nella mia esperienza, riguarda un percorso di supervisione con l'équipe di un Centro psicosociale (CPS) (*unità operativa territoriale rispetto al disagio mentale*).

Il servizio si presentava come efficiente, efficace e di grande qualità, offrendo risposte diversificate e integrate a un'utenza vasta e complessa, con alto grado di soddisfazione sia degli utenti, che degli operatori coinvolti, che della dirigenza e della USSL nel suo complesso: un servizio forte, consapevole dei propri obiettivi e dei risultati ottenuti. La richiesta di una supervisione organizzativa in una situazione così ben funzionante mi appariva "strana", evidenziava un malessere degli operatori dell'équipe del CPS non meglio precisato.

Nella situazione della supervisione il malessere si esprimeva in molti incontri dove regnava la passività, un'espressione "generica" di disagio, ma anche un rifiuto da parte dei membri del servizio a definirlo in termini di problematiche concrete e quindi esprimibili ed elaborabili nel gruppo di supervisione: isolamento, assenza e rituali. Il supervisore non comprendeva perché il gruppo aveva richiesto una supervisione organizzativa, mentre di fatto non intendeva utilizzare questo spazio per affrontare i problemi. Gli

operatori erano tutti presenti agli incontri, volevano altri incontri; ma tacevano, non sapevano di che cosa parlare, richiedevano al supervisore di attivarsi in proprio, proporre esercitazioni, giochi, riempire il tempo.

Il CPS in quella fase stava perdendo il suo Primario, il suo leader; il processo di riorganizzazione della USSL in atto chiedeva nuovi compiti e funzioni al Primario oltre l'équipe del CPS; il ruolo, la funzione della leadership non veniva più percepita dall'équipe; l'équipe del CPS fantasticava, oltre l'abbandono, anche il rischio di una ridefinizione della missione, dei valori del servizio.

L'équipe viveva l'angoscia della morte del servizio, temeva che il Primario operasse scelte differenti, contrapposte alla Cultura storica del servizio; dalla centralità dell'utente e delle sue esigenze alla centralità della produttività in un'ottica aziendalistica.

Il percorso di individuazione e di riconoscimento di ciò che realmente stava accadendo all'équipe del CPS, la consapevolezza del processo di regressione in atto e la sua correlazione con la funzione della leadership hanno richiesto tempo ed energia nel gruppo di supervisione, fino a chiedere al Primario, nella fase di soluzione, di partecipare alla supervisione da cui prima era rigorosamente escluso, per raccogliere concrete informazioni su ciò che stava accadendo e assumere quei dati di realtà capaci di contenere i fantasmi dell'abbandono e della perdita e riprendere il proprio percorso di servizio efficiente, capace e di qualità.

La strutturazione del tempo in passatempi evidenzia una regressione dell'Imago del gruppo a uno stadio adattato, nel quale la cultura del gruppo si esprime in comportamenti di scarso coinvolgimento; si costituiscono sottogruppi in base a elementi di affinità: il ruolo professionale, l'anzianità di appartenenza all'organizzazione e così via.

Cultura bambina insoddisfacente, ripetitiva, improduttiva. Secondo Pellerin tale cultura esprime, a livello organizzativo, una disfunzione rispetto a quello che Berne definisce il Canone, il che significa: assenza di obiettivi chiari e praticabili, discrepanza tra assetto organizzativo ed esigenze del contesto; inadeguatezza

dell'organizzazione rispetto ai mutamenti richiesti dall'esterno: Nella mia esperienza tale impasse attraversa attualmente i servizi per la tossicodipendenza.

I SerT sono nuclei organizzativi, gruppi, in rapporto con un ambiente esterno in continua variazione sia sul fronte dell'utenza e degli approcci possibili all'utenza tossicodipendente, sia rispetto all'organizzazione di riferimento, l'USSL, in una fase di grande e incerto cambiamento. I SerT, le équipes dei SerT faticano a riconoscere la "missione" del servizio; gli obiettivi sono confusi, mai esplicitati, le ipotesi di intervento differenti e contrapposte, dal *drug free* alla riduzione del danno, occorre rinunciare a un ruolo salvifico, senza cadere in un iperadattamento, frustrante; nell'incertezza ognuno ricerca alcuni riferimenti certi; il proprio gruppo professionale (gli psicologi, i medici ecc.), gli stessi valori, la stessa ideologia rispetto alla tossicodipendenza, la stessa storia: i vecchi e i nuovi nel SerT.

Le disfunzioni sono dunque da ricercare nelle basi fondamentali di tale organizzazione: la necessità di una revisione della propria missione in termini espliciti e condivisi e di un coerente adeguamento degli obiettivi, delle regole e delle procedure e quindi, cioè, dell'assetto organizzativo (organizzazione in sotto-équipe specifiche rispetto a specifiche fasce di utenza con obiettivi e metodologie precise) e della definizione in termini di funzioni e compiti dei diversi ruoli per superare la competizione verso l'integrazione psico-socio-sanitaria a livello diagnostico e di intervento.

In molti SerT, nella mia esperienza, è in atto un processo di revisione organizzativa e culturale difficile e faticosa; gli elementi vincenti in tale percorso riguardano: la capacità del leader di coinvolgere ogni livello organizzativo e ogni operatore in questo percorso, riconoscendo a ciascuno le proprie risorse e consentendo che il processo di cambiamento conservi la continuità tra passato e futuro nella cultura del servizio e sia rispettoso dei tempi di rielaborazione dei singoli e del gruppo. Tali attenzioni riguardano ovviamente anche il consulente, il formatore, il supervisore che intende accompagnare tale evoluzione.

Infine il gruppo impegnato nei giochi psicologici evidenzia una regressione dell'Imago di gruppo allo stadio operativo: sono agiti comportamenti di agitazione, di conflitto, di competizione ad alto coinvolgimento emotivo, ma scarsamente indirizzati all'efficacia e al "benessere" relazionale. La Cultura del gruppo è contaminata, l'energia è apparentemente finalizzata al compito e agli obiettivi di lavoro, di fatto è rivolta agli obiettivi psicologici dei singoli; il "là e allora" delle esperienze primitive, delle scelte copionali attiva la dinamica del gruppo.

Tale tipo di cultura, secondo Pellerin, evidenzia a livello organizzativo una difficoltà a recepire l'evoluzione della domanda del contesto rispetto a una ridefinizione dei compiti e delle responsabilità dei diversi ruoli. Tale difficoltà è da attribuirsi alla personalità dei membri del gruppo che aspirano a ottenere maggiori riconoscimenti a livello personale e psicologico, laddove l'organizzazione si dimostra inadeguata a produrre risultati a livello sociale e organizzativo.

Un esempio drammatico ed eclatante di tale impasse può essere ritrovato nei processi in atto nei Reparti di Malattie Infettive nell'impatto con l'evento AIDS. Struttura e cultura organizzativa, così come ruoli e persone, si sono ritrovati improvvisamente inadeguati e impotenti di fronte alla morte: nei Reparti Infettivi in epoca pre-AIDS i pazienti "guarivano" dopo un "normale" periodo di cura e di isolamento. Nella nuova drammatica situazione, una modalità di sopravvivenza, un meccanismo difensivo agibile per sfuggire ai vissuti di perdita, di impossibilità a "guarire", di angoscia e di morte è stato attivare una strategia inconsapevole di conflittualità interna al reparto tra ruoli, responsabili e operatori, medici e infermieri, operatori sanitari e operatori sociali; oppure nell'opposizione a un nemico esterno minaccioso, l'Ospedale con le sue regole, le leggi, il Ministero, la società razzista ed emarginante ecc. una fonte perenne di stimolo, di riconoscimento della propria vitalità, di recupero del significato del proprio operare, cioè del compito di "curare" chi di fatto non si poteva "curare", ma solo accompagnare alla morte.

Il superamento di questo stadio prevede un processo lento di consapevolezza, che necessariamente comprende in un “lavoro di gruppo” tutti i ruoli e le persone coinvolte; un processo nel quale deve essere garantita una protezione sufficiente per considerare “i limiti della propria potenza”, per venire a contatto con i vissuti depressivi a livello di ruoli e di persone, riconoscerli ed esplicitarli. In un tale percorso il leader, il supervisore e il consulente possono rendere esplicito il “vantaggio” dei giochi giocati, riconoscendo all'équipe e al singolo i vissuti di sofferenza e consentendo di essere se stessi con i propri limiti e con le proprie esigenze di cambiamento, di superamento dell'impasse.

Il risultato di un tale lavoro di gruppo può permettere che le emozioni e i sentimenti autentici vengano espressi nel gruppo; che dai giochi si strutturi, nel gruppo, da un lato l'intimità e dall'altro l'attività, la capacità cioè di individuare specifici problemi organizzativi e di affrontarli in un'ottica di *problem solving* limitato, rinunciando ad aspettative onnipotenti e salvifiche.

In queste riflessioni sul gruppo e le organizzazioni ho inteso sottolineare gli elementi di continuità e integrazione fra l'approccio psicoanalitico e quello proprio dell'Analisi Transazionale; tale integrazione consente, anche nella pratica, di utilizzare strumenti di intervento diversi, coniugandoli tra loro come risorse coerenti e quindi efficaci.

### *Integrazione*

Riprendo in mano a distanza di molti anni *Gruppo individuo società* con l'obiettivo di integrare quanto scritto allora con alcune pratiche consolidate in questi anni circa il gruppo. Sono passati quasi vent'anni da quella prima scrittura. Nasce Terrenuove (1999) e molti di noi, accanto alla propria quotidiana vita professionale, si occupano di migranti.

Viviamo una storia collettiva alle prese con un processo migratorio imponente e, forse, non previsto nelle forme e dimensioni con cui si sta di fatto verificando.

Come professionisti e come persone ci sentiamo in prima linea nella presenza a ciò che avviene, nella ricerca di possibili soluzioni che ci consentano di contribuire a un cambiamento sociale, verso la negoziazione di un processo di coesistenza delle diversità.

La nostra visione dei gruppi mantiene una sua coerenza con quanto scritto nelle pagine precedenti: le nostre radici di pensiero sono legate a Berne e molto dobbiamo a Bion.

In questi anni, a Terrenuove, raccogliamo due fondamentali stimoli che ci conducono a un rinnovamento nella pratica dei gruppi:

– la presenza del territorio, delle sue articolazioni nei diversi servizi e professionalità;

– la necessità di costruire legami.

Lavorare con i migranti, con i richiedenti asilo, con i minori non accompagnati, con le famiglie comporta confrontarsi con le realtà del territorio, con i servizi sociali, le UONPIA, i CPS, le Scuole, le comunità educative e così via.

Comporta anche il confrontarsi con professionalità diverse che devono imparare a interagire, a risolvere problemi complessi, a lavorare insieme. Si realizza quindi, nei fatti, un “passaggio” dal gruppo *équipe* al gruppo rete che raccoglie più servizi intorno a una singola situazione.

#### *Dal lavoro di équipe al lavoro di rete*

Eugène Enriquez afferma in una intervista pubblicata in «Animazione sociale» del 2006, nel n. 10: «Quando si è soli non si possono fare grandi cose; è quando si è con altri che si riesce a fare qualcosa».

Costruire reti, lavorare in rete, prevede di ricercare sinergie, connessioni, legami fra diversi soggetti con funzioni diverse ed è oggi una modalità di intervento necessaria non solo nel sociale, ma in qualsiasi processo di approccio significativo nella realtà sociale, economica, politica.

Di fronte alla complessità del reale, a problemi che coinvolgono più ambiti di vita e presuppongono conoscenze diverse, in continuo divenire, problemi rispetto ai quali prevale incertezza dei fini e dei

mezzi adeguati per raggiungerli non è sufficiente il coordinamento di più soggetti, la contrattazione tra soluzioni diverse o opposte; occorre praticare ambiti di confronto nei quali sia possibile costruire legami tra diversi (Rotondo, 2009).

La rete, il lavoro in rete, presuppone il riconoscimento dell'altro, degli altri quale risorsa indispensabile per ricercare soluzioni, approcci innovativi.

L'ascolto, lo scambio fra soggetti diversi, con funzioni diverse, anche con appartenenze istituzionali e organizzative diverse, è garanzia per avviare percorsi e scelte innovative, non somma dei vari soggetti, ma creazione di un valore aggiunto, una nuova cultura che conferma l'identità, le competenze dei singoli soggetti.

### *Rete, lavoro di gruppo nella rete*

La rete dunque non solo come coordinamento di risorse diverse finalizzate all'efficienza ed efficacia degli interventi, ma come "gruppo di lavoro" allargato, un gruppo "democratico" di soggetti diversi, con diverse professionalità, diverse competenze, diversi enti di appartenenza.

Il gruppo rete è luogo di appartenenza, di riconoscimento della propria e altrui identità, luogo sicuro per individuarsi, per costruire relazionalità, spazio per una esperienza di rapporto sociale.

La rete, il lavoro di rete prevede un processo di ricerca e individuazione dei diversi soggetti, di costruzione di uno spazio mentale comune immaginato nei soggetti coinvolti, la costruzione di una "Imago di gruppo" progressivamente condivisa e successivamente un processo di "manutenzione" di un clima di scambio positivo per consentire l'espressione delle diverse posizioni, per riformulare le problematiche emergenti, esprimere e gestire le conflittualità quali risorse per realizzare gli obiettivi di lavoro.

Nella rete, nel gruppo/rete saranno vissute e agite aspettative inconsapevoli e dinamiche non sempre congruenti con il "gruppo di lavoro", con gli obiettivi concreti; dinamiche che a volte rendono difficile la coesione e l'esistenza stessa della rete.

La rete spesso ha scarsi elementi di struttura, un confine esterno flessibile, aperto, non definito una volta per tutte; uno spazio fisico

di incontro variabile, una funzione di leadership non chiaramente definita, non formalizzata. Sono elementi che lasciano spazio all'emergere di esigenze individuali, vissute spesso come disattese che si esprimono in dinamiche distruttive di distacco, iperadattamento oppure di conflittualità; oppure ancora di articolazione di schieramenti contrapposti (gli amici, i nemici), ripercorrendo gli assunti di base di cui parla Bion (dipendenza, attacco e fuga, accoppiamento).

L'esercizio di una funzione di coordinamento responsabile, a tutela degli obiettivi di lavoro e soprattutto attenta e sensibile alle esigenze profonde e inconsapevoli, a volte, dei singoli e del gruppo/rete è garanzia della sopravvivenza del significato e dell'operatività efficace del lavoro di ciascuno nella rete.

#### *L'esperienza di rete nel Servizio Migranti di Terrenuove*

Il servizio di consulenza psicologica ed etnopsichiatrica per immigrati di Terrenuove, è attivo ormai dal 1999; ha usufruito di finanziamenti della Regione Lombardia (Legge 40) e di ulteriori introiti attivati attraverso progetti specifici per l'area rifugiati e richiedenti asilo, attraverso Convenzioni con il Servizio Sociale Adulti del Comune di Milano. È un servizio gratuito, aperto alle persone immigrate, negli ultimi anni in particolare ai richiedenti asilo e ai rifugiati.

Di fronte alle molteplici strutture di accoglienza del pubblico e del privato che hanno messo a disposizione risorse, motivazioni e competenze svariate, è sembrato necessario pensare a un servizio che in modo "specialistico" potesse accogliere il disagio mentale, la sofferenza psicologica che può insorgere nel passaggio da una società a un'altra, in una situazione di sradicamento dalla cultura originaria, sradicamento consapevolmente agito oppure traumaticamente imposto da eventi esterni: guerre, persecuzioni politiche, pulizie etniche. In queste situazioni, le persone vivono una dispersione dei legami, una violenza, una esperienza di trauma. Sono situazioni difficili, vissute come insanabili, soprattutto nella sensazione di frattura della propria storia personale e della propria appartenenza e identità profonda. A queste situazioni di sofferenza, il *Servizio*

*Immigrati e rifugiati* di Terrenuove ha inteso proporre e offrire l'opportunità di un intervento specialistico in stretta sintonia anche temporale con un più ampio e indispensabile intervento socio-assistenziale (finalizzato a garantire la sopravvivenza, a sostenere percorsi legali, informativi, formativi: apprendimento della lingua italiana, formazione professionale, inserimenti lavorativi).

Il servizio di Terrenuove si costituisce dunque in stretto rapporto con i servizi sociali dell'ente pubblico deputato all'accoglienza delle persone immigrate, con i servizi sanitari e con tutte le realtà del privato coinvolte in questo difficile processo di inserimento, integrazione/confronto degli stranieri nella nostra società.

Integrando questi presupposti con l'apporto specifico dell'approccio etnopsichiatrico di Tobie Nathan, il servizio di consulenza di Terrenuove ha messo a punto e sperimentato la collaborazione e l'integrazione terapeutica e operativa con le risorse territoriali, servizi sociali, servizi psichiatrici (CPS), comunità di prima e seconda accoglienza, comunità per minori, istituzioni educative e scolastiche, e di inserimento lavorativo e con altri enti operanti sul territorio e ha definito in itinere una sua precisa modalità di intervento anche a livello organizzativo: una modalità di intervento di rete.

L'esperienza del servizio di Terrenuove nasce fondamentalmente come esperienza di rete.

Per rete intendiamo il gruppo di lavoro, che si definisce in itinere, con la partecipazione del soggetto preso in carico e con tutti gli operatori impegnati a diverso titolo nel lavoro di cura e accompagnamento.

Il servizio di Terrenuove si riconosce nell'approccio etnopsichiatrico, e in specifico nel concetto di gruppo "democratico" di Tobie Nathan, con il paziente presente e partecipe, "competente" rispetto al proprio disagio. Il dispositivo del gruppo etnopsichiatrico, rivisto in un'ottica di rete territoriale è lo strumento attraverso il quale il lavoro sociale si integra nel setting clinico; i percorsi consulenziali e terapeutici si sviluppano con il sostegno del gruppo costituito da tutti gli operatori che a diverso titolo seguono il migrante.

Le storie di vita delle persone, rifugiate, richiedenti asilo, in fuga dalla loro terra sono spesso traumatiche e dolorose. Il vissuto

traumatico è connotato da una frammentazione dell'esperienza di vita, da un senso di disorientamento, una perdita di senso del proprio esistere.

Il rischio è che la molteplicità di interventi socioassistenziali, educativi, sanitari riflettano, riproducendolo, questo elemento di frammentazione, di dispersione, quasi in un processo parallelo.

La rete multiprofessionale e interistituzionale consente di costruire un'alleanza tra migrante, operatori sociali e clinici, e di ricreare nel nuovo territorio un luogo in cui transitoriamente si può appartenere nel passaggio dal proprio gruppo originario a una collocazione in fase di costruzione.

La costruzione di reti sul territorio è la caratteristica del modello di intervento sviluppato al servizio di Terrenuove: come "etnopsichiatria di territorio", articolando diversi setting di intervento attraverso una continua interconnessione tra intervento clinico e percorsi di integrazione sociale, integrando e valorizzando le differenze tra le diverse formazioni professionali e le molteplici appartenenze istituzionali.

L'intervento di rete nel servizio di Terrenuove ha inteso garantire a ogni persona uno spazio per ri-sperimentare il proprio valore di persona nel gruppo/rete, spazio non di relazione consulenziale privata, ma spazio grupppale, contesto sociale dunque che legittima il soggetto in quanto persona nella sua specificità e consente di risperimentare una immagine di sé unitaria, capace di contenere le esperienze traumatiche del passato e di ricominciare a vivere utilizzando le proprie risorse e le opportunità rese disponibili dai diversi soggetti coinvolti nella rete.

In questa prospettiva Terrenuove in tutti questi anni di lavoro con i migranti e in specifico con i rifugiati ha inteso svolgere una duplice funzione: attivare percorsi di consulenza e di psicoterapia e contemporaneamente animare, promuovere e coltivare modalità di lavoro di rete con tutti i servizi, sociosanitari, educativi, di integrazione sociale, proponendo una rivisitazione del gruppo etnopsichiatrico di Tobie Nathan nel nostro contesto territoriale.

## BIBLIOGRAFIA

- BERNE E., (1961), trad. it. *Analisi Transazionale e psicoterapia*, Astrolabio, Roma 1971
- BERNE E., (1963), *The Structure and Dynamics of Organization and Groups*, Ballantine Books, New York 1963
- BERNE E., (1964), trad. it. *A che gioco giochiamo?*, Bompiani, Milano 1967
- BERNE E., (1966), trad. it. *Principi di terapia di gruppo*, Astrolabio, Roma 1986
- BION W.R., (1961), *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971
- CASTAGNA G., (1983), *A.T. Fenomeni di gruppo*, in «Neopsiche», anno 1, 1, 1983
- CLARKSON P., (1991), trad. it. *Imago gruppale e stadi di sviluppo del gruppo*, in «Neopsiche», anno 9, 16, 1991
- DEL RIO G., LUPPI M., *Gruppo e relazione d'aiuto*, Franco Angeli, Milano 2010
- ENRIQUEZ E., (2006), *Riscoprire la forza dei legami*, in «Animazione Sociale», Torino 2006
- JAKUES E., (1951), trad. it. *Autorità e partecipazione nell'azienda*, Franco Angeli, Milano 1975
- JAKUES E., (1955), in M. KLEIN ET AL., trad. it. *Sistemi sociali come difese contro l'ansia persecutoria e depressiva. Nuove vie della psicoanalisi*, Il Saggiatore, Milano 1966
- LEWIN K., (1951), trad. it. *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna 1972
- MASLOW R., (1954), trad. it. *Motivazione e personalità*, Armando, Roma 1973
- MENZIES I.E.P., (1970), trad. it. *I sistemi sociali come difesa dall'ansia. Studio sul servizio infermieristico di un ospedale*, in «Psicoterapia e scienze umane», 1-2, 1973
- MISEL L.T., (1975), trad. it. *Stadi della terapia di gruppo*, in «Rivista Italiana di A.T. e metodologie psicoterapeutiche», anno II, 2-3, 1982
- NATHAN T., (1993), trad. it. *Principi di etnopsicoanalisi*, Bollati Boringhieri, Torino 1996

- PECK H.B., (1978), trad. it. *Integrazione di A.T. e approcci di processi di gruppo in terapia*, in «Rivista Italiana di A.T. e metodologie psicoterapeutiche», anno II, 2-3, 1982
- PELLERIN G., (1994), *Diagnostic rapide des disfonctionnements d'une organisation*, in «Actualités en A.T.», vol. 18, 71, 1994
- QUAGLINO G.P., CASAGRANDE S., CASTELLANO A., (1992), *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Cortina, Milano 1992
- ROGERS C., (1970), trad. it. *I gruppi di incontro*, Astrolabio, Roma 1976
- ROMANINI M.T., (1982), *L'A.T. nelle aziende*, in «Rivista Italiana di A.T. e metodologie psicoterapeutiche», anno II, 2-3, 1982
- ROTONDO A., (a cura di), *Etnopsichiatria e territorio. Esperienze*, Edizioni di Terrenuove, Milano 2009
- SPALTRO E., RIGHI U., (1975), *Giochi psicologici*, Celuc Libri – Irips, Milano 1975
- SPALTRO E., (1983), *La formazione psicopedagogica*, in «Neopsiche», anno 1, 2, 1983
- STELLA S., QUAGLINO G.P., (1978), *Prospettive di psicosociologia*, Franco Angeli, Milano 1978