

L'ADATTAMENTO DELL'INDIVIDUO AL GRUPPO*

*Eric Berne***Riassunto**

Premessa di Anna Rotondo. Eric Berne dedica un volume alle organizzazioni e ai gruppi: *The structure and dynamics of organizations and groups*, è pubblicato nel 1963 da Grove Press, New York.

È anche l'unico volume di Eric Berne non tradotto in italiano. I contenuti di questo testo sono stati via via ripresi, sintetizzati e utilizzati dagli analisti transazionali in diversi articoli.

È un volume uscito cinquanta anni fa. Oggi, forse, alcune cose dette allora da Eric Berne possono farci sorridere. Dagli anni Sessanta a oggi, molti autori hanno focalizzato la loro attenzione sui gruppi e sulla leadership; negli ultimi anni, si parla sempre più frequentemente del gruppo, dell'influenza dei gruppi sulla vita dell'uomo.

Nonostante il tempo intercorso dalla pubblicazione del volume citato a oggi, ci sembra utile tradurre in italiano il capitolo 12 della terza parte del testo di Berne.

La terza parte – *The individual in the group* – riprende i concetti fondamentali della struttura di personalità, dell'analisi delle transazioni e dei giochi e, finalmente, dell'adattamento (*adjustment*) dell'individuo al gruppo. Il capitolo 12, appunto, *Adjustment of the individual to the group*, compare qui con il titolo *L'adattamento dell'individuo al gruppo*.

Con il suo consueto stile acuto e ironico, Berne ci conduce a considerare la necessità "sociale" degli individui, il bisogno di appartenere come individui a un gruppo tanto da essere disponibili

* L'articolo è stato pubblicato sul numero 35/36, 2002 dei «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane».

a pagare un prezzo per questo. Ci aiuta anche a intravedere come nel gruppo i destini individuali si possano intrecciare copionalmente tra loro.

Ci sembra, questa traduzione, utile per noi e un ulteriore omaggio a Eric Berne.

Abstract

ADJUSTMENT OF THE INDIVIDUAL TO THE GROUP

Foreward by Anna Rotondo. Eric Berne dedicated a volume – *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, published in 1963 by Grove Press, New York – to organizations and groups. This book, the contents of which have been drawn upon, summarized and used by transactional analysts in various articles, is also the only work of Eric Berne's that has not yet been translated into Italian.

This work was published 50 years ago and today, some of what Berne writes may seem outdated; however, his work remains pertinent. From the Sixties to the present, many authors have focused their attention on groups and leadership and, in recent years, there has been ever more talk of groups and their influence on human life.

Regardless the amount of time that has passed since the publication of Berne's volume, I believed it important to translate, into Italian, chapter 12 of the third part of the book. This third part, entitled *The Individual in the Group*, discusses basic concepts of the structure of personality, the analysis of transactions and games, and the "adjustment" of the individual to the group. Here, chapter 12, entitled *Adjustment of the Individual to the Group*, has been translated as *L'adattamento dell'individuo al gruppo*.

In his usual cutting and ironic style, Berne examines the "social" need of individuals to belong to a group, so much so as to be willing to pay a price for their belonging. Additionally, he observes how in groups, individual destinies can find their scripts intertwined.

This Italian translation is a useful tool for us, and a tribute to Eric Berne.

L'adattamento¹ dell'individuo al gruppo

Ogni individuo entra in un gruppo con l'equipaggiamento necessario seguente:

(1) necessità biologiche, (2) bisogni psicologici, (3) spinte,² (4) modelli di aspirazione, (5) esperienza passata e (6) capacità di adattamento. È proprio questo equipaggiamento che rende possibile ai leader sfruttare i membri del gruppo in bene o in male, e che ostacola il fiorire indipendente delle personalità individuali.

Ma questa è una di quelle questioni che non si trovano in un libro tecnico sulle dinamiche di gruppo, non più di quanto una discussione sull'etica umana si trovi in un testo di medicina. Una volta che avrà visto a quali forze devono far fronte le persone quando entrano a far parte di un gruppo, il lettore sarà meglio in grado di formarsi una sua opinione e filosofia.

Necessità biologiche

I ben noti esperimenti sulla deprivazione sensoriale indicano che per la salute mentale dell'individuo è necessario un flusso continuo di stimoli sensoriali variabili. Lo studio dei bambini negli orfanotrofi, oltre alle osservazioni quotidiane, dimostra che la forma di stimolazione preferita è essere toccati da un altro essere umano. Nei neonati, la mancanza di carezze e del normale contatto umano, che René Spitz definisce «deprivazione emotiva», provoca direttamente o indirettamente un deterioramento fisico e mentale. Per gli analisti transazionali, queste scoperte possono essere riassunte con l'improprio, ma semplice slogan: «Se il bambino non viene accarezzato, la sua spina dorsale si rattrappisce».

A mano a mano che l'individuo cresce, impara ad accettare forme simboliche di carezze al posto del tocco reale, fino a che il solo atto del riconoscimento funge allo scopo. Ecco perché gli elementi dei rituali di saluto si chiamano "carezze".³

Quello che viene detto è meno importante del fatto che le

¹ Nel testo originale: *adjustment* (NdT).

² *Drives*.

³ *Strokes*.

persone riconoscano la presenza l'uno dell'altro, offrendo, in tal modo, il contatto sociale necessario per preservare la salute. Così sia i bambini, sia gli adulti mostrano la necessità, o almeno un apprezzamento, del contatto sociale anche nelle sue forme più primitive. Questo può essere facilmente verificato da chiunque abbia il coraggio di rifiutarsi di rispondere quando i suoi amici gli dicono "ciao". Il desiderio di "carezze" può inoltre essere messo in relazione al fatto che la stimolazione esterna è necessaria per mantenere attive certe parti del cervello per conservare un normale stato di veglia. Questa necessità di "ricarica" per stimolazione, e specialmente per contatto sociale, può essere considerata come una delle origini biologiche della formazione del gruppo. La paura della solitudine (o della mancanza di stimolazione sociale) è una delle ragioni per le quali le persone sono disposte a rinunciare a parte delle inclinazioni personali a favore della coesione del gruppo.

Bisogni psicologici

Gli esseri umani trovano, inoltre, difficile affrontare un intervallo di tempo che non sia destinato a un programma specifico: un periodo di vuoto senza qualche sorta di struttura, specialmente se lungo. Questa "fame di struttura" spiega l'incapacità della maggior parte delle persone di rimanere semplicemente sedute immobili senza fare nulla per un certo periodo di tempo. La fame di struttura è ben nota ai genitori. Le lamentele dei bambini durante le vacanze estive o degli adolescenti la domenica pomeriggio – «Mamma non ho niente da fare» – mettono alla prova ripetutamente la loro leadership e il loro ingegno.

Solo un numero relativamente limitato di persone è in grado di strutturare il proprio tempo in maniera indipendente. La classe di persone più pagate nella nostra società sono quelle che sanno offrire una struttura temporale di intrattenimento per coloro le cui risorse interne non sono all'altezza del compito. La televisione oggi offre questa possibilità a tutti nelle proprie case. In un gruppo è essenzialmente il leader che svolge il compito necessario di strutturare il tempo. I leader capaci sanno che poche cose sono più demoralizzanti dell'inattività e i soldati affermano che rischiare la

propria vita nel combattimento attivo è meglio che resistere alla “guerra della noia”. Gli psicoterapeuti osservano la stessa cosa a un livello più blando quando i pazienti dei loro gruppi li supplicano di dare loro istruzioni su come procedere e si risentono molto quando non è previsto un programma.

Un prodotto della fame di struttura è la “fame di leadership” che emerge rapidamente se il leader si rifiuta di offrire un programma o non è presente a un incontro e non c'è un sostituto adeguato. Indubbiamente qui sono coinvolti altri fattori, ma rimane il fatto che un lungo imprevisto silenzio in qualsiasi incontro di gruppo, o alla radio, fa crescere l'ansia nella maggior parte delle persone.

Poiché un gruppo offre un programma di strutturazione di un lasso di tempo, i suoi partecipanti sono disposti a pagare un prezzo per la loro appartenenza. Sono disposti a rinunciare ancora più alle loro inclinazioni individuali per garantire la sopravvivenza del gruppo e della sua struttura. Apprezzano anche il fatto che il leader sia il principale “strutturatore” del tempo e questo è uno dei fattori che suscita la loro devozione.

La ragione con cui la signora Black spiega l'uso dei suoi giochi, chiarisce in parte perché le persone cercano di strutturare il tempo. Se l'Adulto non viene tenuto occupato, o se le attività del Bambino non vengono incanalate, si corre il rischio che il Bambino si scateni, per così dire, in un modo che l'individuo non è preparato a gestire. La necessità di evitare questo tipo di caos è uno dei fattori di influenza più forti che spingono le persone verso il gruppo e le predispone a fare i sacrifici e gli adattamenti necessari per rimanere in buone condizioni. La necessità di contatto sociale e la fame di strutturazione del tempo potrebbero essere definite come le motivazioni preventive per la formazione del gruppo. Uno degli scopi per formare un gruppo, entrare a farvi parte e adattarvi è impedire il deterioramento biologico, psicologico e anche morale. Poche persone sono in grado di “ricaricare le proprie batterie”, di farcela psicologicamente da sole e di mantenere i propri principi morali senza un aiuto esterno.

Spinte

La presenza di altri esseri umani vista in luce positiva, offre molte possibilità di gratificazione e tutti, intuitivamente o deliberatamente, diventano molto esperti nel riuscire a ottenere tutte le soddisfazioni possibili dalle persone dei gruppi cui appartengono. Tali soddisfazioni si ottengono per mezzo delle opzioni di partecipazione elencate nel capitolo precedente. Le persone che ci circondano contribuiscono poco alle soddisfazioni raccolte dalla fantasia, ma molto a quelle che si godono nell'intimità. L'intimità è minacciosa per varie ragioni, in parte perché richiede una strutturazione indipendente e una responsabilità personale; inoltre, come già sottolineato, non è molto adatta alle situazioni pubbliche. Quindi, la maggior parte delle persone nei gruppi si accontentano di qualsiasi soddisfazione possano ottenere dai "giochi", e i più timidi possono non andare oltre i passatempi.

Tuttavia, nascosto o manifesto, semplice o complesso, il desiderio di intimità è alla base delle operazioni più intense e importanti dei processi di gruppo. Questo desiderio che dà origine alle inclinazioni individuali attive, può essere definito come "anacasma", la necessità interna che spinge ciascun individuo nel corso di tutta la sua vita verso il suo particolare destino. Quattro fattori conferiscono variabilità a questa espressione: (1) le rinunce e i compromessi necessari per garantire la sopravvivenza del gruppo. Questo è il contributo individuale alla coesione del gruppo. (2) I mascheramenti derivanti dalla paura dell'agognata intimità. (3) Le differenze individuali circa il significato di intimità: per la maggior parte delle persone significa un'unione sessuale amorosa, per alcuni una penetrazione nell'essere di un altro per mezzo della tortura; può comportare l'autoglorificazione o l'autoumiliazione. Ci sono differenze nel tipo di carezze ricevute o date. La maggior parte degli individui desidera un partner del sesso opposto, alcuni dello stesso sesso, nell'amore o nel tormento. Tutti questi elementi sono influenzati dalle esperienze passate individuali sul come si è trattato o come si è stati trattati da altri esseri umani. Fin dal primo giorno di vita, ogni individuo è soggetto a un diverso tipo di trattamento: con un contatto duro e rude o dolce e gentile, o

qualsiasi combinazione o variazione di questi; ciò può significare per lui la natura dell'intimità. (4) Differenze di metodo operativo, i modelli di comportamento appresi e usati nelle transazioni emotive con gli altri.

Modelli di aspirazione

Ognuno ha un piano di vita inconscio formulato nei suoi primissimi anni di vita e sfrutta ogni ulteriore possibilità per svilupparlo nella misura in cui "osa" in qualsiasi situazione data. Questo piano richiede che le altre persone reagiscano in una maniera desiderata e in genere si divide, a lungo termine, in diversi capitoli e sottocapitoli, proprio come il copione di un'opera teatrale. In effetti, si può affermare che il teatro sia uno sviluppo di questi piani inconsci di vita o copioni.

L'insieme originario di esperienze che formano il modello del piano si chiama protocollo. Il complesso di Edipo di Sigmund Freud ne è un esempio. Nell'analisi transazionale, il complesso di Edipo non viene considerato come un semplice insieme di atteggiamenti, ma come un dramma, diviso in scene naturali e atti che richiedono che le altre persone interpretino certi ruoli, come *l'Edipo Re*, *l'Elettra* e *l'Antigone* di Sofocle, e altri drammi.

Ogni essere umano prova una certa nostalgia per la sua infanzia e perfino per sua fanciullezza; a causa forse dei vantaggi dell'essere bambini, anche in condizioni negative, quindi, negli anni seguenti si sforza di creare una riproduzione più fedele possibile della situazione del protocollo originale, sia per riviverlo se è stato gradevole, sia per cercare di rispermentarlo, viceversa, in una forma più benevola.

In realtà, la maggior parte delle persone sono così preda della nostalgia e confuse che cercano di rivivere l'esperienza originale così come è stata anche se molto sgradevole – donde il comportamento peculiare di alcuni individui disposti ad assoggettarsi a ogni sorta di dolore e umiliazione, ripetendo infinitamente la stessa situazione. In ogni caso, questa nostalgia è la base dell'anancasma personale. Si tratta di qualcosa di molto simile a quello che Freud chiama la "compulsione a ripetere", tranne che una singola rimessa

in scena⁴ può richiedere tutta la vita, quindi può non esserci un'effettiva ripetizione, ma solo una grandiosa nuova sperimentazione dell'intero protocollo.

Poiché il copione richiede la manipolazione di altre persone, è prima di tutto necessario scegliere un cast di attori adeguato. Questo è ciò che avviene nel corso dei passatempo. Per quanto stereotipi essi siano, offrono comunque l'opportunità di variazioni individuali rivelatrici delle personalità di base dei partecipanti. Queste indicazioni aiutano ciascun giocatore a scegliere le persone che vorrebbe conoscere meglio, con lo scopo di coinvolgere quelle adatte nei suoi giochi preferiti. Tra coloro che sono disponibili e in grado di giocare i suoi giochi, a questo punto sceglie i candidati che sembrano promettere di assumere i ruoli necessari per il suo copione; questo è un fattore importante nella scelta di un coniuge (il ruolo principale di supporto). Naturalmente, se le cose devono evolversi, questo processo di selezione deve essere reciproco e complementare.

Data la sua complessità, è una fortuna che non sia necessario considerare il copione nel suo insieme per capire che cosa accade nella maggior parte delle situazioni di gruppo. Di solito è sufficiente essere consapevoli dei giochi preferiti delle persone coinvolte.

L'immagine provvisoria del gruppo

Esistono varie forze che determinano il far parte di un gruppo, e l'individuo non viene necessariamente attirato principalmente dall'attività di un gruppo. Se è il tipo di gruppo in cui incontrerà faccia a faccia gli altri membri, diventano importanti i suoi desideri più personali. Non appena si profila la sua possibilità di far parte del gruppo, egli si forma un'immagine provvisoria del gruppo, un'immagine di quello che il gruppo sarà per lui e che cosa può sperare di ottenere da questo. Nella maggioranza dei casi, l'immagine provvisoria del gruppo non rimarrà a lungo inalterata sotto l'impatto della realtà; ma, come già sottolineato, il processo interno del gruppo si fonda sul desiderio di ciascun membro di far sì che il

⁴ *Re-enactment.*

gruppo reale ed effettivo corrisponda il più possibile alla sua imago provvisoria del gruppo. Per esempio, un uomo può entrare a far parte di un country club perché gli offre la possibilità di impegnarsi nei suoi passatempi preferiti. Se il club non è attrezzato per uno di essi, lui può tentare di introdurlo.

L'appartenenza a un gruppo di single è quasi sempre influenzata dalla speranza di trovare un compagno, e questo può dar origine a un'imago provvisoria del gruppo molto vivace e colorata.

Gli psicoterapeuti devono spesso affrontare le imago provvisorie del gruppo quando propongono a un paziente di entrare in un gruppo di terapia. Il paziente interroga il terapeuta o per adattare un'imago che si è già formato leggendo o sentendone parlare o per cominciare a formarsene una per sapere che cosa lo aspetta. Se il quadro fornito dal terapeuta non soddisfa i suoi desideri, il paziente non sarà molto incline ed è possibile che entrerà nel gruppo solo per compiacere il terapeuta, invece che con la speranza che "il gruppo" sia prezioso per lui.

Mentre il copione e i giochi, che lo accompagnano e lo mettono in azione, provengono dai livelli più antichi della storia dell'individuo, la sua imago provvisoria del gruppo si basa su esperienze più recenti: in parte di prima mano, da gruppi cui ha partecipato, e in parte di seconda mano, da descrizioni di gruppi simili a quello in cui desidera o prevede di entrare. Una branca delle professioni pubblicitarie e di procacciamento di affari si occupa particolarmente di influenzare in maniera favorevole le imago provvisorie del gruppo.

A questo punto dovrebbe essere chiaro che ogni membro che entra a far parte di un gruppo per la prima volta è equipaggiato con: (1) una necessità biologica di stimolazione; (2) un bisogno psicologico di strutturazione del tempo; (3) un bisogno sociale di intimità; (4) un'aspettativa nostalgica di transazione modellanti; e (5) una serie provvisoria di aspettative fondate sull'esperienza passata. Il suo compito è ora quello di adattare queste necessità e aspettative di base alla realtà che si trova di fronte.

Adattamento

Ogni membro di un gruppo può essere giudicato in base alla sua capacità di adattarsi nel gruppo. Questa comporta due abilità diverse: l'adattabilità e la flessibilità.

L'adattabilità riguarda tecniche Adulte. Dipende dall'attenzione e dall'accuratezza con cui egli valuta la situazione. Alcuni individui fanno stime prudenti sul tipo di persone con cui hanno a che fare prima di compiere le loro mosse. Sono piene di tatto, diplomatiche, accorte o pazienti nel loro operare, senza lasciarsi distogliere dal loro intento. La persona adattabile ri-aggiusta continuamente la sua imago del gruppo in base alle sue esperienze e osservazioni nel gruppo, con l'obiettivo pratico di ottenere alla fine la massima soddisfazione delle necessità legate al suo copione. Se il suo copione richiede che lui sia il presidente, sceglie la strada con cura e previdenza considerando i rischi insiti nei gruppi politici.

D'altro canto, la persona arbitraria procede alla cieca sulla base della sua imago provvisoria del gruppo. Questo potrebbe essere tipico di un certo genere di donna impulsiva, che si lancia in un gioco sessualmente seduttivo immediatamente dopo l'ingresso in un gruppo, senza quasi guardarsi attorno nella stanza per vedere con chi abbia a che fare. Talvolta, le sue manovre primitive e inadatte possono avere successo e lei otterrà le risposte richieste dal suo copione; avances dagli uomini e gelosia dalle donne. Tuttavia, se gli altri membri non si lasciano manipolare così facilmente, è possibile che venga ignorata o rifiutata da entrambi i sessi. A quel punto le rimane l'alternativa di adattarsi o di ritirarsi; altrimenti può essere espulsa dagli altri membri.

La seconda variabile, la flessibilità, dipende dalla capacità e dalla disponibilità individuale a modificare o sacrificare elementi del proprio copione. L'individuo può decidere di non riuscire a ottenere un certo tipo di soddisfazione da un gruppo e può accontentarsi di altre soddisfazioni più prontamente disponibili. Oppure, può accontentarsi di un minor grado di soddisfazione rispetto a quello originariamente atteso. La persona rigida non è capace o non è disposta a fare nessuna di queste cose.

L'adattabilità, quindi, riguarda principalmente l'Adulto, il cui

compito è quello di procurare soddisfazioni al Bambino. La persona adattabile può mantenere intatto il suo copione modificando la sua Imago del gruppo in maniera realistica. La flessibilità diventa una preoccupazione del Bambino che deve modificare il copione a seconda della possibilità offerte dall'Imago del gruppo. Da questo si può vedere che l'adattabilità e la flessibilità spesso si sovrappongono, ma possono anche essere indipendenti l'una dall'altra, come dimostrerà l'esame di quattro casi limite.

L'individuo **adattabile, flessibile** opererà agevolmente e con pazienza e si accontenterà di ciò che è conveniente. ("La politica è la scienza del possibile.") È una persona poco stimolante e "socialmente adattata" che alcuni sistemi scolastici adottano come ideale, "colui che trova il terreno comune", che sacrifica il principio alla convenienza in maniera "socialmente accettabile". In alcune professioni, queste capacità possono apparire desiderabili o vantaggiose e possono essere intenzionalmente coltivate.

Il membro **adattabile, inflessibile** procederà in modo paziente e diplomatico, ma non cederà su nessuno degli obiettivi che mira a conseguire. In questa classe si collocano molti uomini d'affari di successo che fanno le cose a modo loro.

La persona **arbitraria, flessibile** passerà da un obiettivo a un altro, mostrando scarsa abilità e pazienza e si accontenterà di ciò che può ottenere senza cambiare tattica.

La persona **arbitraria, inflessibile** è il dittatore: pronto a raggiungere il suo scopo senza considerazione per le necessità altrui, restando inflessibile nelle sue pretese. Gli altri giocano a modo suo e lui ottiene e dà quello che vuole.

Le descrizioni precedenti sono transazionali e si riferiscono al comportamento individuale in una situazione di gruppo, ma assomigliano a tipi di personaggi descritti da altri punti di vista.

Va notato che è il processo di gruppo e non l'attività di gruppo che porta all'adattamento. Per esempio, un certo tipo di contabile può non adattarsi mai al gruppo dell'ufficio; è possibile che si concentri sul suo lavoro e faccia bene rimanendo isolato anno dopo anno ad eccezione della sua partecipazione ai rituali di saluto.

L'Imago del gruppo

Il processo completo di adattamento (*adjustment*) dell'Imago del gruppo avviene in quattro fasi diverse. **L'imago provvisoria del gruppo** di un candidato all'ingresso nel gruppo, **la prima fase**, è un misto della fantasia del Bambino e delle aspettative dell'Adulto, fondate sull'esperienza precedente. Questa viene modificata in **un'Imago del gruppo adattata, la seconda fase**, da valutazioni piuttosto superficiali da parte dell'Adulto delle altre persone, di solito fatte osservandole durante i rituali e le attività. A questo punto il membro del gruppo è pronto a partecipare ai passatempi, ma se è attento e non è arbitrario, non avvierà alcun gioco di sua iniziativa, anche se potrà lasciarsi coinvolgere passivamente nei giochi altrui. Prima di iniziare i propri giochi, la sua imago adattata deve cambiare in **un'imago operativa, che è la terza fase**. Questa trasformazione funziona sul seguente principio: l'imago di un membro del gruppo non diventa operativa fino a che lui non pensa di conoscere il proprio posto nell'imago del leader del gruppo. Questa imago operativa del gruppo rimane incerta fino a che non riceve ripetuti rinforzi esistenziali. Per diventare operativa, un'imago deve avere un elevato livello di differenziazione citato (vedi capitolo 5).

Si possono trovare macabri esempi di questo nei rapporti dei funzionari delle forze della polizia segreta. Molti di questi funzionari si sentivano insicuri della loro posizione nella gerarchia fino a che non sapevano come fossero valutati dai loro superiori, che tentavano continuamente di impressionare nel corso del loro lavoro. Una volta che sentivano che la loro posizione si era consolidata, erano in grado di differenziare se stessi e i loro colleghi più chiaramente all'interno della loro Imago del gruppo, e a quel punto si sentivano liberi di sviluppare pienamente le loro inclinazioni individuali. Acquisivano sempre maggiore fiducia nelle loro atroci azioni e nei loro rapporti con altri membri del gruppo mentre l'approvazione dei loro leader veniva rafforzata.

Un esempio più comune di adattamento operativo è il caso del bambino impacciato all'asilo. Il bambino può trovare difficile unirsi agli altri bambini fino a che non si sente sicuro della sua

posizione rispetto all'insegnante. Ovviamente questo principio è intuitivamente noto a tutti gli insegnanti capaci, i quali agiscono di conseguenza. Se il loro intervento è felice, noteranno che "questo bambino si è adattato meglio e si è fatto degli amici", cioè ha differenziato alcuni degli altri bambini in maniera significativa. Allo stesso modo, in un gruppo di psicoterapia, un membro adattabile non comincerà a fare i suoi giochi fino a che non saprà qual è la sua posizione rispetto al leader. Se è arbitrario e non adattabile (per esempio, il tipo impulsivo di donna precedentemente citato), può agire prematuramente e pagarne lo scotto.

Il principio operativo può apparire complicato, ma in realtà è molto semplice. Quando in una famiglia nasce un nuovo bambino, gli altri figli lo trattano con cautela fino a che non sanno come si collocano in relazione al neonato nelle Imago del gruppo dei loro genitori, cosa che scoprono facendo delle prove.

Se un padre viene sostituito da un patrigno, il bambino saggio si muove con cautela con gli altri figli, fino a che scopre come lui e gli altri si collocano rispetto al nuovo genitore.

Il principio operativo rende consigliabile tracciare un diagramma di autorità quando si considera un gruppo disturbato. L'Imago di ciascuna persona su questo diagramma riguarda il come l'individuo pensa di essere collocato rispetto ai suoi superiori e ciò che ritiene si aspettino da lui; questo determina come si comporterà nel suo ruolo all'interno della struttura organizzativa. Il leader originario, o il leader che è per conto suo, deve cavarsela da solo con la sua imago. Ma anche qui può entrare in gioco il principio operativo.

Un leader indipendente, come un terapeuta di gruppo nella sua attività privata, può sentirsi responsabile verso il proprio Genitore e la sua Imago del gruppo diventa operativa su questa base. Quindi si può dire che il vero leader di alcuni gruppi di psicoterapia è il padre del terapeuta. Il posto della leadership in questa imago è occupato da un fantasma, e il terapeuta opera come l'esecutore della norma del padre. (Per inciso, si lascia anche un fantasma ogni volta che un membro ben differenziato lascia il gruppo e questo persiste fino a che non sarà completato il processo del lutto, se mai vi sia.

Dato che con i fantasmi sono possibili solo transazioni autistiche, esse danno luogo a eventi interessanti e complessi.)

La **quarta fase dell'Imago del gruppo è l'adattamento secondario**. In questa fase il membro del gruppo comincia ad abbandonare i suoi propri giochi per giocare alla maniera del gruppo, conformandosi alla sua cultura. Se questo avviene in un gruppo piccolo o in un sottogruppo, questo può preparare la strada all'intimità libera da giochi. Tuttavia, l'attività si può svolgere efficacemente indipendentemente dallo stato dell'Imago del gruppo di ciascun individuo.

Le quattro fasi dell'**adattamento** dell'Imago del gruppo e la loro utilità per la strutturazione del tempo sono: (1) l'Imago provvisoria per i rituali; (2) l'Imago adattata per i passatempi; (3) l'Imago operativa per i giochi; e (4) l'Imago secondariamente adattata per l'intimità.

La conoscenza di questa progressione rende possibile definire con una certa precisione quattro termini popolari di solito utilizzati con una certa trascuratezza e in maniera intercambiabile: partecipazione, coinvolgimento, impegno e appartenenza.

Un individuo che fornisce stimoli transazionali o risposte transazionali, a parole o in altro modo, è in quella misura partecipativo. Quindi la partecipazione è il contrario del ritiro e può manifestarsi in qualsiasi fase dell'adattamento.

Un membro del gruppo può partecipare alle attività, ai rituali, ai passatempi e ai giochi, a seconda di quanto la sua Imago provvisoria del gruppo sia adattata.

Una persona che svolge un ruolo passivo nel gioco di un'altra, senza prendere l'iniziativa, è coinvolta. Il coinvolgimento può verificarsi con un'Imago del gruppo adattata non ancora operativa.

Un membro del gruppo che prende l'iniziativa di avviare uno dei suoi giochi, o che attivamente cerca di influenzare il corso del gioco di qualcun altro a proprio vantaggio, è impegnato. Questo avviene solo dopo che la sua Imago del gruppo diventa operativa. Come già osservato, questo può verificarsi prematuramente e in modo inappropriato negli individui arbitrari.

L'appartenenza è più complessa. Un individuo appartiene quando ha soddisfatto tre condizioni: l'eleggibilità, l'adattamento e l'accettazione. **Eleggibilità** significa che soddisfa i requisiti per diventare membro. **Adattamento** significa che è disposto a rinunciare ai propri giochi per giocare alla maniera del gruppo. Questa rinuncia deriva dall'adattamento secondario di un'Imago del gruppo operativa. Coloro che "sono nati per appartenere" imparano molto presto alcuni rituali, passatempi e giochi accettabili per la loro classe; il loro adattamento secondario ha luogo durante la loro primissima educazione. **Accettazione** significa che gli altri membri riconoscono che lui ha rinunciato ad alcune delle sue inclinazioni personali a favore della coesione del gruppo e che si atterrà alle regole del gruppo. Se non lo farà, l'accettazione potrà essere revocata. Il segno di appartenenza è la sicurezza e il segno dell'accettazione è il fatto che i membri forniscono le risposte garantite dalla regola. Se infrangono il contratto sociale e mostrano scortesia, il membro del gruppo perde la sua sicurezza. Tutto questo viene ben illustrato dal processo di naturalizzazione. Lo straniero deve prima essere eleggibile per varcare la frontiera esterna attraverso l'immigrazione. Quindi gli viene richiesto di studiare le norme del Paese di adozione. Quanto più riuscirà ad adattare la sua Imago del gruppo, tanto più sarà accettato e apparterrà.

Il copione

Il copione è l'elemento più importante e, al contempo, il più difficile da esaminare di tutti gli elementi di equipaggiamento che l'individuo porta con sé quando entra in un gruppo. Per esempio, nella scelta di un nuovo presidente fra i vari vicepresidenti di una società, uno psicologo può verificare le capacità dei vari candidati a quella posizione, ma sarà il copione a determinare quale uso ciascun individuo farà delle sue capacità e il copione non può essere portato alla luce in maniera affidabile con nessuna forma di test. Il suo disvelamento richiede un lungo periodo di indagine psichiatrica a opera di un analista esperto di copioni. Fortunatamente, tuttavia, l'intuizione dei colleghi o dei superiori del membro del gruppo, specialmente di quelli che lo conoscono da lungo tempo e

lo hanno visto reagire a una serie di pressioni, è piuttosto affidabile a questo riguardo. Ci sono eccellenti vicepresidenti i cui copioni richiedono loro di superare il defunto presidente in efficacia e ci sono vicepresidenti egualmente capaci che possono non fornire alcuna indicazione a un osservatore non allenato che i loro copioni richiedono di distruggere qualsiasi cosa il defunto presidente abbia costruito e quindi di distruggere se stessi nel processo.

L'adattamento di un copione è simile all'adattamento di un'Imago del gruppo, ma le fasi preparatorie si verificano prima dell'ingresso dell'individuo nel gruppo.

Il dramma originale, il protocollo, di solito viene completato nei primi anni dell'infanzia, di regola entro i 5 anni, talvolta anche prima. Questo dramma può essere rimesso in scena di nuovo in forma più elaborata, a seconda delle crescenti capacità di cambiamento, delle necessità e della situazione sociale del bambino, nei pochi anni che seguono. Questa versione successiva si chiama palinsesto. Un protocollo o palinsesto è di natura così rozza che non è molto adatto come programma di relazioni per gli adulti. Viene largamente dimenticato (inconscio) e viene sostituito da una versione più civilizzata, il vero e proprio copione: un piano di cui l'individuo non è attivamente consapevole (preconscio), ma che con procedure appropriate può essere portato alla coscienza. Il copione vero e proprio è strettamente correlato all'Imago provvisoria del gruppo e si può ritrovare assieme a questa tra le fantasie di un candidato all'ingresso in un gruppo. Una volta che l'individuo diventa membro di un gruppo, il copione attraversa gli stessi processi di adattamento dell'Imago provvisoria del gruppo, a seconda della flessibilità dell'individuo. In un caso molto chiaro esiste un copione adattato, chiamato adattamento, poi un copione operativo e infine un adattamento secondario. La similitudine con i copioni teatrali e dei film è evidente e talvolta sorprendente.

Poiché alcuni copioni possono richiedere anni o perfino tutta la vita per essere recitati fino in fondo, non è facile studiarli in condizioni sperimentali o in gruppi di breve durata. Vengono più facilmente smascherati con un attento esame della storia della vita o in gruppi di psicoterapia a lunga durata, che sono meglio

delle terapie individuali per questo scopo. Ma in una certa misura, il copione influenza una grande percentuale delle transazioni dell'individuo in qualsiasi incontro di gruppo cui partecipa attivamente.

Uno dei copioni che si può osservare più facilmente è quello dell'uomo il cui anancasma individuale lo spinge tragicamente al fallimento. Si può seguire attraverso la sua espulsione dal college, il suo licenziamento da un lavoro dopo l'altro, e un osservatore acuto può individuare subito i momenti decisivi in ciascuna delle prestazioni che preparano la scena per il risultato finale e può osservare la ripetizione dello stesso dramma con cast di attori diversi.

Un esempio più costruttivo può illustrare l'adattamento di un copione. Un terapeuta il cui protocollo aveva a che fare con "curare molte persone" (fratelli) ha avuto un palinsesto entro i 5 anni di età quando invitava in massa i suoi vicini coetanei a casa sua a giocare al dottore. Il protocollo si fondava su un familiare, un medico molto amato, e su molte malattie familiari. Il palinsesto era necessario perché i fratelli di Davy, essendo di età diversa fino all'adolescenza, non erano sempre a disposizione per le sue performance, così lui doveva trovare gli attori del suo cast all'esterno. Il copione vero e proprio rimase attivo per un certo periodo durante la scuola secondaria quando invitava vari gruppi "a trovarsi a casa mia", sperando in tal modo di divenire il loro leader. L'adattamento si verificò anni dopo quando divenne terapeuta di gruppo, che era un modo socialmente accettabile di cercare di "curare molte persone a casa mia". Durante il periodo dell'adattamento, i suoi sforzi erano titubanti e non ebbero molto successo. Nella fase del suo copione operativo quando assunse una maggiore iniziativa per la strutturazione di gruppi di terapia, fu più efficace, ma fu pesantemente coinvolto ("identificato") con i suoi pazienti. Infine, il suo copione subì un adattamento secondario in cui i suoi sforzi terapeutici venivano meglio controllati, comportavano meno giochi e avevano ancora maggiore successo. Aveva ancora «molte persone malate che si trovavano a casa sua», ma era sufficientemente flessibile per rinunciare alla magica soddisfazione di "curarli", agendo secondo il detto di

Ambrosie Paré: «Io li ho trattati, ma Dio li ha guariti». Questo “trovarsi a casa mia” fu il primo atto di un lungo copione che lo ha condotto a una soddisfacente carriera professionale una volta adeguatamente adattato.

Riassunto

Abbiamo ora studiato l'evoluzione dell'individuo dall'infanzia fino al momento in cui appartiene a un gruppo, il tipo di transazioni cui può partecipare e la maniera in cui si dispone e si impegna nelle catene di transazioni. Queste informazioni sono sufficienti per capire le operazioni di qualsiasi individuo in un gruppo in termini di dinamica sociale e completano lo studio della struttura e delle dinamiche del gruppo nel suo insieme.

Le ipotesi più importanti su cui si fonda la discussione dell'adattamento dell'individuo al gruppo sono le seguenti:

1. Il contatto sociale e la strutturazione del tempo sono necessari per la sopravvivenza psicologica e probabilmente anche per la sopravvivenza biologica.

2. Quindi il problema dell'individuo sano è principalmente quello di trovare un gruppo adatto per strutturare il suo tempo. Secondariamente si sforza di ottenere il massimo possibile di soddisfazioni da quanto vi è di disponibile.

3. Le considerazioni secondarie hanno portato all'emergere di un'immagine provvisoria del gruppo prima di entrare nel gruppo.

4. L'individuo a quel punto adatta le sue operazioni nel gruppo a seconda della sua adattabilità e flessibilità.

5. La sua partecipazione è programmata da un'immagine mentale del gruppo, dalle abitudini sociali di questo, da certi modelli idiosincratici di manipolazione e da specifici obiettivi a lungo termini predeterminati, o, detta concisamente, dalla sua Immagine del gruppo, dalla cultura del gruppo, dai suoi giochi e dal suo copione.

6. Non assumerà l'iniziativa nel processo di gruppo fino a che non penserà di conoscere il suo posto nell'immagine del leader del gruppo, anche se nelle sue inferenze può dimostrarsi prematuro.

7. L'Immagine del gruppo e il copione attraversano fasi ben definite di adattamento.

Termini speciali introdotti in questo capitolo

Accarezzare	Imago del gruppo operativa
Fame di struttura	Principio operativo
Fame di leadership	Fantasma
Anancasma individuale	Adattamento secondario
Copione	Partecipazione
Protocollo	Coinvolgimento
Adattamento (<i>Adjustment</i>)	Impegno
Adattabilità (<i>Adaptability</i>)	Appartenenza
Flessibilità	Accettazione
Imago del gruppo adattata	Palinsesto
Arbitrario	Copione vero e proprio

Note tecniche

La necessità di strutturazione del tempo viene discussa da W. Heron in *The Pathology of Boredom* («Scientific American», 196, 1957, pp. 52-56). Il valore per la sopravvivenza del contatto fisico è dimostrato in René Spitz: *Hospitalism, Genesis of Psychiatric Conditions in Early Childhood* («Psychoanalytic Study of the Child», I, 1945, pp. 53-74). Si vedano anche i suoi articoli su *Hospitalism: A Follow-up Report* e *Anaclitic Depression* (*ibidem*, 2, pp. 113-17 e pp. 313-42). Cfr. il lavoro sperimentale confermatario di H.F. e M.K. Harlow su *Social Deprivation in Monkeys* («Scientific American», 207, 1962, pp. 136-46).

L'importanza del tempo non strutturato – cioè la noia – come problema esistenziale viene discussa da Soren Kierkegaard e altri (R. Bretall, [ed], *A Kierkegaard Anthology*, p. 22, Princeton University Press, Princeton 1947).

Per una dimostrazione della fame di leadership, si veda E. Berne, R.J. Starrels e A. Trincherio: *Leadership Hunger in a Therapy Group* («Archives of General Psychiatry», 2, 1960, pp. 75-81). Anche il primo lavoro di Bion (*op. cit.*). Il termine “anancasma” è già stato discusso nelle Note al capitolo 4, p. 107.

“Protocollo” deriva da *Proto-kollon*, la prima pagina di un volume, una pagina volante incollata sulla copertina esterna contenente una certa spiegazione dell'MS (Liddell & Scott, *op. cit.*).

La necessità di una definizione accurata delle parole relative alle varie forme di partecipazione appare evidente a chiunque legga la letteratura, specialmente quella sulla psicoterapia di gruppo, che tende a essere particolarmente inaccurata a questo riguardo.

Quanto ai palinsesti, nella pratica clinica, quello che subito appare come un protocollo originale (per esempio, fallico) spesso si dimostra una versione elaborata di un protocollo precedente (per esempio anale o orale). Oppure, dal punto di vista evolucionistico, un protocollo orale può avere palinsesti anali e fallici. Con l'esempio fornito non si intende in alcun modo sostenere che i terapeuti di gruppo provengano da famiglie numerose.