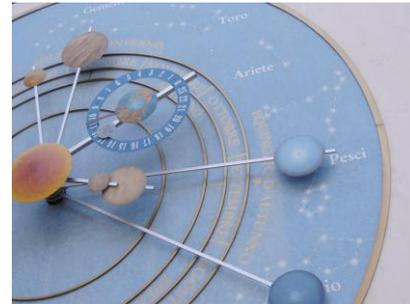


La gestione del gruppo di lavoro: gli strumenti dell'Analisi transazionale

Daniela Giovannini

Counselor Analista Transazionale



1. Premessa: contesto e riferimenti teorici

Da anni, una delle mie principali attività è quella di dirigere e coordinare gruppi di lavoro che operano nei servizi alla persona; in questo contesto, esercito il cosiddetto "counseling complementare": significa che, nello svolgimento del mio ruolo, utilizzo gli strumenti che il counseling mi offre, soprattutto nella gestione dei processi tipici del gruppo di lavoro, nell'accezione riportata nel manuale EATA¹.

I concetti analitico transazionali che trovo utili in questo ambito sono quelli legati all'evoluzione *dell'immagine* e le fasi di evoluzione del gruppo, connesse alla leadership, e al concetto di Cultura del gruppo. Utilizzo questi elementi per la lettura dei gruppi e per la diagnosi di eventuali problemi, riportando in sintesi un contributo per "la diagnosi rapida dei problemi" che Pellerin² ha elaborato per le organizzazioni e che ritengo utilizzabile anche per gruppi in ambito lavorativo.

Come nel caso di clienti singoli, inoltre, il contratto è il mio strumento-base: con i gruppi inseriti all'interno di organizzazioni per le quali svolgo un incarico, pongo particolare attenzione ai contratti di tipo "triangolare", in cui andare a definire "cosa fare", "come", "chi ha il potere di fare cosa", condizioni fondamentali indicate dalla English³ per un "buon contratto" a tre mani, quando cioè gli interlocutori coinvolti siano più di un

2. Il gruppo: strumenti di lettura

Quando lavoro con un gruppo, tengo presente che, come sottolinea Dela Ranci, "il gruppo è un'esperienza umana soddisfacente, sufficientemente stimolante, fonte di riconoscimento per consentire un processo di identificazione, definito da un certo confine

¹ "Counseling complementare (o uso di abilità di counselling) come sottocompito nell'ambito di diverse professioni psico-sociali, socio-educative, come pure in altre professioni nel campo sociale, psicologiche, mediche, legali ed economiche" Cfr Traduzione italiana del Manuale di Training ed Esami (Training and Examination Handbook) dell'European Association Transactional Analysis (EATA) a cura di C. De Nitto, sezione 5, pag 3 in: www.eatanews.org/italianhbk.htm

² Pellerin G. "Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation" in AAT, 18, 71 1994

³ English F., "The three cornered contract", da Analyse Transactionnelle et emotions, 1992, trad. It. "*I contratti triangolari multipli*", in Neopsiche, N. 17-18, 1992.

esterno e da alcune regole tali da contenere le angosce della perdita, dell'abbandono, della complessità del reale"⁴ Pertanto, sono consapevoli gli aspetti fondamentali della vita di un gruppo sono più legati a questi elementi che all'obiettivo e alla tipologia specifica di un gruppo particolare: a partire da un' *imago* provvisoria, ognuno porta in un gruppo aspettative, vissuti, atteggiamenti, emozioni, desideri, che inevitabilmente andranno a scontrarsi con quelle degli altri membri del gruppo, generando un processo di "aggiustamento" dell' *imago*, che attraversa vari stadi. Nell'elaborazione fatta da Petruska Clarkson⁵, posso leggere il processo di un gruppo collegando gli stadi di sviluppo dell' *imago* elaborati da Berne a quelli del gruppo individuati da Tuckman e Lacoursiere.

In tal modo, posso evidenziare anche i miei compiti come leader, affinché il mio ruolo risulti efficace nel facilitare il raggiungimento degli obiettivi del gruppo che conduco.⁶

So quanto sia importante gestire bene le varie fasi della vita di un gruppo, soprattutto dei suoi "periodi critici", perché questo va sicuramente a influenzarne lo sviluppo successivo: è l'intero gruppo che evolve da uno stadio all'altro, anche se in maniera non sempre lineare, come un tutto unico.

Nel mio lavoro di coordinamento di cui ho parlato sopra, faccio dunque riferimento all'elaborazione della Clarkson, che individua non solo l'evoluzione dell' *imago*, ma anche le modalità di *strutturazione del tempo* e le principali transazioni tra i membri del gruppo e il leader (ovvero i *processi*)

Sinteticamente, le fasi e l'evoluzione dell' *imago* del gruppo si possono riassumere come segue:

Tabella riassuntiva degli stadi di evoluzione dell' *imago* del gruppo:

STADIO DEL GRUPPO	IMAGO	COMPITI LEADER
<i>FORMING</i>	PROVVISORIA DIFFERENZIAZ. MINIMA (Ba + Ba-)	<ul style="list-style-type: none"> • Definire confini • Dare protezione e struttura • Favorire il potere dei membri • Contratti chiari (Ga Gn A)
<i>STORMING</i>	PROVVISORIAMENTE ADATTATA DIFFERENZ. PARZIALE (Ba- Gn-)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenere confini leadership • Attenzione al compito formale (Gn+ Ga+ BI A)
<i>NORMING</i>	OPERATIVA DIFFERENZIAZIONE MAGGIORE (Ba Gn+)	<ul style="list-style-type: none"> • Restituire le norme • Valorizzare comportamenti efficaci • Fornire informazioni, regole, sanzioni (A)

⁴ Cfr pag 33 in Ranci, D "Gruppo, individuo e società" in <<L'intervento nei gruppi e nelle organizzazioni>>- Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane, n.23, a.1998, Ed. La Vita Felice, Mi

⁵ Clarkson P. "Group Imago and the stages of Group Development"- T.A.J., vol 21, n.1, 1981; trad. it. a cura di L.Magni: "Imago gruppale e stadi di sviluppo del gruppo" in "Neopsiche" n.16, dic.1991, anno B

⁶ *Ibidem*, op.cit. pag.31

PERFORMING	SECONDARIAMENTE ADATTATA PIENA DIFFERENZIAZIONE (A BI)	Incoraggiare: <ul style="list-style-type: none"> • la realizzazione del compito (soluzione dei problemi) • l'espressione delle emozioni • la diffusione della leadership(A BI)
ADJOURNING	CHIARITA	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenere concentrati nei saluti • Non permettere fughe

3. Un esempio

Tutti gli elementi che ho illustrato sopra, ed in particolare gli aspetti di processo di gruppo, mi sono stati utili nella gestione di alcune problematiche di un gruppo di lavoro che ho coordinato in questi anni.

Nell'esempio che riporto, li ho utilizzati per leggere il processo del gruppo che, in coincidenza con l'avvio della nuova gestione e del mio nuovo incarico, si è di fatto trovato a vivere un processo di cambiamento:

1. di leadership *Da un unico riferimento (la coordinatrice) presente la metà del tempo (15h la settimana) e senza quasi rapporti con la direzione della cooperativa che gestiva in precedenza, a una doppia leadership (coordinatrice e direttrice)più presente (circa 30h la settimana)e con uno stile del tutto diverso: più direttivo e nello stesso tempo percepito come confusivo per la presenza di due stili diversi (critico e accogliente)della coordinatrice e della direttrice*
2. di organizzazione *Sono cambiati i turni e in parte l'organizzazione della giornata-tipo; è stata introdotta una documentazione molto più dettagliata e prima non presente*
3. di ruoli *Sono stati introdotti nuovi ruoli e nuove mansioni*
4. di assistiti *E' cambiato il gruppo degli assistiti senso qualitativo e quantitativo con un aumento del carico di lavoro e assistenziale in genere*
5. di retribuzione *Il nuovo gestore non ha riconosciuto un'indennità aggiuntiva e riconosciuta dal precedente gestore.*

In questo caso, mi è stato utile anche il riferimento al contributo di Pellerin, che ha elaborato un quadro sintetico delle possibili problematiche di un gruppo-organizzazione, per effettuare una diagnosi rapida che indichi le possibili vie d'uscita dal problema.

(rielaborazione da Pellerin, op. cit.)

Livello problema-interv.	AUTORITA'		MEMBRI del gruppo	LAVORO DI GRUPPO
	LEADERSHIP	CANONE		
Regressione IMAGO	Provvisoria	Adattata	Operativa	Secondaria
Strutturazione TEMPO	Isolamento/ rituali	Passatempo	Giochi	Attività senza intimità
Dati osservati	Scambi ridotti tra i membri	Raggruppamento dei membri per Affinità	Giochi in cui prevale la componente della competizione	Limitarsi al proprio compito Disinteresse dei membri rispetto alla coerenza organizzativa globale
Ipotesi esplicativa	Il capo è assente I servizi funzionali svolgono un ruolo di controllo	I riferimenti della struttura non sono adeguati alla realtà, (alle richieste dell'ambiente)	I membri hanno la segreta speranza di far cambiare la struttura per acquisire maggior potere	La struttura crede che tutto stia dentro l'organizzazione

Come mostra la tabella, l'Autore propone una modalità di diagnosi per gruppi - organizzazioni già formati, che possono regredire a una fase di aggiustamento dell'*imago* precedente a quella che stanno vivendo, manifestando quindi una disfunzione a uno dei livelli riportati nello schema di Fox⁷: Autorità, Membri del Gruppo, Lavoro di Gruppo (cfr la Tabella , che riassume i vari tipi di disfunzione).

Ho dunque utilizzato questi due riferimenti per diagnosticare la fase in cui si trovava il gruppo e definire gli interventi più appropriati, ovvero:

a) diagnosticare la fase in cui si trovava il gruppo:

il gruppo permane in uno stadio di storming, apparso subito dopo l'avvio della nuova gestione; emerge sfiducia nella leadership e conflittualità tra i membri, che appare legata a problemi di contratto, (quindi di forming), ovvero dal fatto non sono del tutto chiari i contratti triangolari tra i ruoli (coordinatrice, direttrice, gruppo) e che i membri non hanno chiaro il metro di valutazione e lo stile di leadership , che oscilla tra un atteggiamento accogliente della coordinatrice e uno critico della direttrice; si osservano raggruppamenti tra figure simili e numerosi passatempo e giochi (i più frequenti: critica, è tutta colpa vostra, giochiamocela tra noi) A livello operativo la conseguenza è una dispersione di energie che genera stanchezza, e un abbassamento della motivazione, non risoluzione efficace dei problemi e in alcuni momenti, distanza emotiva nei confronti degli ospiti del centro; si mantiene la forte convinzione, più volte espressa, che "non si può cambiare" questa situazione perché "ormai dura da tanti anni". Il gruppo oscilla tra un'imago adattata e una operativa

⁷ Fox E.M. "Eric Berne's Theory of Organizations" T.A.J,V, 4, 1975, pp 345-353; trad. it. a cura di R. Marin Fiori: "La teoria delle organizzazioni di Eric Berne" in "aT" anno II, n.2-3 <<Il gruppo>>

b) definire gli interventi più appropriati:

ridefinizione del “contratto a tre mani” tra coordinatrice, direttrice e gruppo, come di seguito:

Tra chi	Come
1)Tra coordinatrice e direttrice	<i>In un incontro precedente a quello con il gruppo, si ridefiniscono le rispettive posizioni e responsabilità, in particolare nel rapporto con l'équipe, disegnando un vero e proprio organigramma.</i>
2)Tra coordinatrice e gruppo:	<i>Utilizzare il previsto focus group-condotto da me- sui risultati del questionario di gradimento del personale per ridefinire il contratto in maniera più esplicita, facendo esprimere i vari operatori e tenendo presenti i vincoli derivanti dal contratto con il committente, dal Sistema Qualità applicato e dal regolamento di servizio. Questo lavoro ha anche lo scopo di ridefinire il contratto interno tra i vari ruoli dell'équipe, partendo dall'organigramma.</i>
3)Tra direttrice e gruppo	<i>Chiarire rispetto a cosa, e in cosa si differenzia rispetto alla coordinatrice (sempre nello stesso incontro)</i>

Alla fine di questi interventi, gli esiti osservati sono stati:

- Definizione di confini chiari tra le due posizioni
- Definizione dei confini tra leadership e membri dell'équipe di lavoro
- Passaggio alla fase di *norming*, con la richiesta del gruppo di definire protocolli di lavoro.

Bibliografia

- ✂ **Berne E.** "Principles of group treatment" Grove Press, Inc, New York 1966; trad.it. a cura di S.Maddaloni: "Principi di terapia di gruppo" ,Ed. Astrolabio, Roma,1986
- ✂ **Clarkson P.** "Group Imago and the stages of Group Development"- T.A.J., vol 21, n.1, 1981; trad. it. a cura di L.Magni: "Imago gruppale e stadi di sviluppo del gruppo" in "Neopsiche " n.16, dic.1991, anno B
- ✂ **EATA** "Training and Examination Handbook" Traduzione italiana " a cura di C. De Nitto "Manuale di Training ed Esami" in www.eatanews.org/italianhbk.htm
- ✂ **English F.**, "The three cornered contract", da Analyse Transactionelle et emotions, 1992, trad. It. "*I contratti triangolari multipli*", in Neopsiche, N. 17-18, 1992.
- ✂ **Fox E.M.** "Eric Berne's Theory of Organizations" T.A.J,V, 4, 1975, pp 345-353; trad. it. a cura di R. Marin Fiori: "La teoria delle organizzazioni di Eric Berne" in "aT" anno II, n.2-3 <<Il gruppo>>
- ✂ **Quaglino G.P.**, Casagrande S., Castellano A. "Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo" Cortina ed. Mi, 1992
- ✂ **Ranci D.** "Gruppo, individuo e società" in <<L'intervento nei gruppi e nelle organizzazioni>>- Quaderni di Psicologia , Analisi Transazionale e Scienze Umane, n.23, a.1998, Ed. La Vita Felice, Mi