

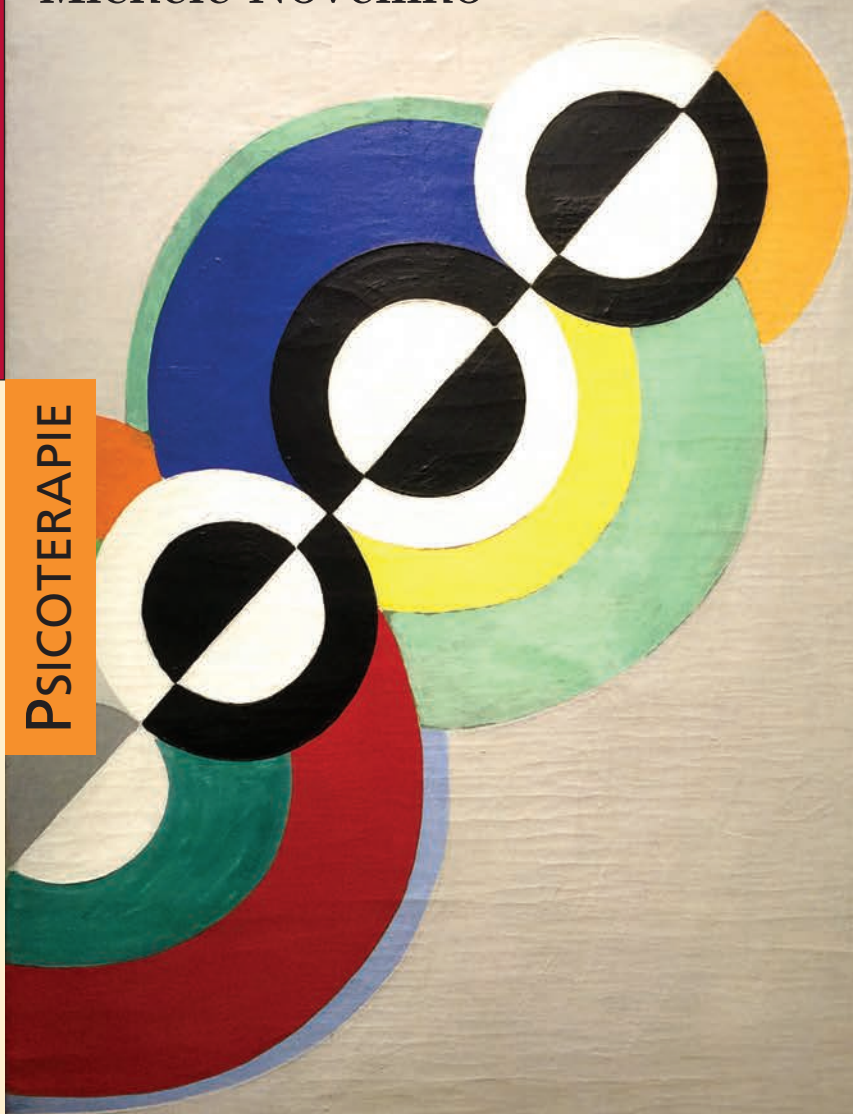
Eric Berne

# La struttura e le dinamiche delle organizzazioni e dei gruppi

*Edizione italiana a cura di  
Michele Novellino*

PSICOTERAPIE

FrancoAngeli



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Eric Berne

**La struttura  
e le dinamiche  
delle organizzazioni  
e dei gruppi**

*Edizione italiana a cura di  
Michele Novellino*

**FrancoAngeli**

PSICOTERAPIE

Original edition: *The structure and dynamics of organizations and groups*, by Eric Berne  
Copyright © 1963 by J. P. Lippincott Company  
All rights reserved

This translation is published by arrangement with Ballantine Book  
an imprint of Random House,  
a division of Penguin Random House LLC

*In copertina*: Robert Delaunay, *Rythmes*, 1934

Traduzione di Tommaso Novellino

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Questo libro è per persone che si interessano di gruppi e di quello che può andare male con le organizzazioni e i gruppi. Tuttavia è inteso essere un lavoro scientifico e non una sorta di manuale tascabile per leader. L'approccio è quello dell'ingegnere chiamato per riparare una caldaia. Egli trovò una valvola bloccata, la colpì seccamente e ripristinò il servizio. Presentò una fattura per \$100. Il proprietario disse che era tanto per una singola martellata; richiese una fattura dettagliata. L'ingegnere scrisse per risposta: "Colpire caldaia con martello, \$1,00. Sapere dove colpire, \$99". Questo è per dire che il 99 per cento del testo è dedicato alla comprensione pratica di come le reali organizzazioni funzionino, dato che il saperlo è ciò che rende possibile la terapia di gruppi malati.*

Dall'Introduzione





*Alla mia unica sorella, Grace*



*“Osservazioni sulle mie letture di storia, in Biblioteca, 19 maggio 1731:*

*Che i grandi affari di questo mondo, le guerre, le rivoluzioni, ecc.,  
sono portate avanti e realizzate dai partiti  
Che la visione di questi partiti è il loro interesse generale presente,  
o quello che loro intendono essere tale  
Che le differenti visioni di questi differenti partiti causano tutta la confusione  
Che mentre un partito sta portando avanti un progetto generale, ogni uomo ha il suo  
particolare privato interesse ben in vista  
Che non appena un partito ha guadagnato il suo obiettivo generale, ogni membro si  
dedica al suo particolare interesse; che, ostacolando gli altri,  
provoca in quel partito divisioni, e causa maggiore confusione”.*

Benjamin Franklin



# *Indice*

<b>Prefazione all'edizione italiana</b> , di <i>Michele Novellino</i>	pag.	15
<b>Prefazione</b>	»	25
<b>Ringraziamenti</b>	»	27

## **Parte prima**

### **Un'analisi illustrativa di un incontro di gruppo**

<b>Introduzione</b>	»	31
<b>1. Analisi degli eventi in sequenza</b>	»	35
1. Comporre il gruppo	»	35
2. La fase preliminare	»	38
3. La fase organizzativa	»	39
4. Fondare la leadership	»	42
5. Il lavoro di gruppo	»	43
6. La cultura di gruppo	»	44
7. La personalità del leader	»	46
8. Il processo di gruppo	»	48
9. Il processo di gruppo minore	»	54
10. Il processo esterno di gruppo	»	56
<b>2. Un'analisi sistematica</b>	»	59
Introduzione	»	59
1. La struttura pubblica	»	60

2. L'autorità di gruppo	pag. 63
3. La struttura privata	» 68
4. Le dinamiche di gruppo	» 71
5. Il processo di gruppo	» 74
Riassunto	» 79

## **Parte seconda**

### **Il gruppo come un insieme**

<b>3. Struttura di gruppo</b>	» 85
Introduzione	» 85
1. Aggregazioni sociali	» 86
2. La struttura di un gruppo	» 89
3. Struttura organizzativa, individuale e privata	» 93
Riassunto	» 98
<b>4. Dinamiche di gruppo</b>	» 101
1. La sopravvivenza di un gruppo	» 101
2. Le forze del gruppo	» 106
3. Il lavoro di gruppo	» 107
Riassunto	» 113
<b>5. Alcune considerazioni quantitative</b>	» 118
1. Classificazione strutturale	» 118
2. Dinamiche di gruppo quantitative	» 122
Riassunto	» 127
<b>6. Progresso e storia</b>	» 129
1. La nascita di una nazione	» 129
2. Storia e tradizione	» 134
3. Le funzioni di gruppo	» 139
Riassunto	» 141
<b>7. L'autorità di gruppo</b>	» 144
1. Il leader	» 144
2. Il canone di gruppo	» 147
3. La cultura di gruppo	» 150
Riassunto	» 153

<b>8. La classificazione dei gruppi</b>	pag. 157
1. Un sistema di classificazione	» 157
2. Tipi psicologici	» 162
3. Tipi sociologici	» 164
Riassunto	» 166

**Parte terza**  
**L'individuo nel gruppo**

<b>9. Struttura di personalità</b>	» 171
Introduzione	» 171
1. Struttura di personalità	» 172
2. Caratteristiche speciali	» 180
Riassunto	» 181
<b>10. Analisi delle transazioni</b>	» 183
1. Transazioni complementari semplici	» 183
2. Transazioni incrociate	» 186
3. Transazioni indirette	» 187
4. Transazioni diluite	» 188
5. Intensità	» 188
6. Transazioni ulteriori	» 189
Riassunto	» 190
<b>11. Analisi dei giochi</b>	» 191
1. Partecipazione individuale	» 191
2. Passatempi	» 194
3. Giochi	» 198
Riassunto	» 204
<b>12. Accomodamento dell'individuo al gruppo</b>	» 206
1. Bisogni biologici	» 207
2. Bisogni psicologici	» 208
3. Impulsi	» 210
4. Modelli di ricerca	» 211
5. L' <i>imago</i> di gruppo provvisoria	» 212
6. Accomodamento	» 213
7. L' <i>imago</i> di gruppo	» 214
8. Il copione	» 217
Riassunto	» 219

**Parte quarta**  
**Psichiatria sociale applicata**

<b>13. Psicoterapia di gruppo</b>	pag. 225
1. Il diagramma di collocazione	» 225
2. Il diagramma di autorità	» 227
3. Il diagramma strutturale	» 228
4. Il diagramma delle dinamiche	» 229
5. Le <i>imago</i> di gruppo	» 230
6. Diagrammi transazionali	» 230
<b>14. La terapia dei gruppi malati</b>	» 232
1. Dinamica di gruppo applicata	» 232
2. Una clinica malata	» 234
3. Un gruppo di psicoterapia malato	» 245
4. Un club di ragazzini	» 250
<b>15. Gestione delle organizzazioni</b>	» 253
1. Descrizione generale	» 253
2. Il diagramma di collocazione	» 254
3. Il diagramma di autorità	» 254
4. Il diagramma strutturale	» 256
5. Il diagramma delle dinamiche	» 259
6. Le <i>imago</i> di gruppo	» 260
7. I diagrammi transazionali	» 262
<b>Appendice 1</b>	» 263
<b>Appendice 2</b>	» 277
<b>Postfazione</b> , di <i>Michele Novellino</i>	» 287
<b>Glossario</b>	» 297
<b>Bibliografia</b>	» 311
<b>Indice degli autori</b>	» 317
<b>Indice degli argomenti</b>	» 321



## *Prefazione all'edizione italiana*

*di Michele Novellino*

La pubblicazione dell'edizione italiana dell'unico libro di Eric Berne finora non tradotto è un evento, senza alcun dubbio. Un significativo evento editoriale, un grande evento professionale.

Un'occasione per ragionare sullo stato dell'arte dell'analisi transazionale, in Italia e non solo.

Un evento editoriale: viene riparata una falla che ha del misterioso nella sua stessa permanenza nel tempo. Le opere di Eric Berne avevano avuto una grande diffusione da noi già dai tempi di *A che gioco giochiamo*: nel lontano 1967. Una pubblicazione che seguiva di soli tre anni l'originale *Games people play* che, lanciando Berne nell'Olimpo dei bestseller del *New York Times* per oltre un anno, aveva fatto conoscere a milioni di persone non solo l'argomento specifico dei giochi psicologici, ma soprattutto l'ingresso dell'analisi transazionale nel mondo delle psicoterapie. In Italia il libro suscitò un immediato e vasto interesse, in termini editoriali un successo. Si dovette, tuttavia, attendere il 1971 perché una coraggiosa casa editrice romana, la Astrolabio, prima Ubaldini, desse alle stampe il primo libro di Berne dedicato ai professionisti della psiche, *Analisi transazionale e psicoterapia*; nel 1969 la stessa casa editrice pubblicò *Guida per il profano alla psichiatria e alla psicoanalisi*, un bellissimo esempio delle capacità divulgative dell'autore ma non un libro specifico sull'analisi transazionale. Nel corso degli anni successivi alla pubblicazione di *A che gioco giochiamo*, a intervalli di qualche anno, vennero tradotti: *Fare l'amore* nel 1971; *Ciao! E poi?* nel 1979. Ci fermiamo per fare una prima considerazione sulla storia editoriale dei libri di Berne in Italia. Innanzitutto, nonostante la enorme spinta propulsiva del libro sui giochi psicologici, i libri di Berne vengono tradotti con il contagocce: soprattutto quelli più "tecnici". L'analisi transazionale viene considerata, soprattutto negli ambienti acca-

demici, notoriamente predisposti ad accogliere novità già previste dai propri sistemi di riferimento, come una “moda” tipicamente americana, piuttosto divulgativa che scientifica: colpisce come Berne chiarisca senza possibilità di equivoci, nella sua introduzione, che questo libro sui gruppi: “... è inteso essere un lavoro scientifico e non una sorta di manuale tascabile per leader”. La trascuratezza da parte del mondo editoriale, espressa da una certa lentezza nelle traduzioni, è un sintomo e non una causa, pur sempre un sintomo evidente. *Ciao! E poi?* viene pubblicato da Bompiani, editore di stampo decisamente più popolare che scientifico se ci riferiamo alla psicologia, il quale non ebbe scrupoli a pubblicare una versione dimezzata dell’originale. Lo stesso Astrolabio, quando il sottoscritto e Carlo Moiso proposero la traduzione di *Principi di terapia di gruppo*, e siamo arrivati al 1986!, stabilì la necessità di tagliare due capitoli [il 9° sulla letteratura del trattamento di gruppo, e il 15° sulle categorie diagnostiche] per esigenze editoriali. Dobbiamo saltare al 1992 con la traduzione di *Intuizione e stati dell’Io* perché si avesse accesso alla raccolta dei primi sei articoli di Berne sugli stati dell’Io, senza i quali è arduo comprendere le basi della sua costruzione teorica: a scusante del mondo editoriale, va detto che la spinta commerciale dei libri di Berne era decisamente in calo, e che quest’ultimo prodotto di nicchia non era stato da nessuno proposto per una possibile traduzione. In sostanza, nel 1992 troviamo tradotte quasi tutte le opere di Berne: da notare che il ’92 è un anno nel quale ha inizio la corsa delle scuole di psicoterapia all’autorizzazione ministeriale, e l’analisi transazionale ha già una grande diffusione professionale, con l’apertura di numerosi centri di formazione. Tutte le opere di Berne... tranne questa. Nessun editore, nonostante l’ottimo successo commerciale dei libri più divulgativi e quello buono dei testi tecnici, aveva trovato interesse a tradurre l’unico libro di Berne rimasto! Neanche chi, come Astrolabio, aveva trovato interesse in *Analisi transazionale e psicoterapia* e in *Guida per il profano alla psichiatria e alla psicoanalisi* e, infine, in *Intuizione e stati dell’Io*, aveva voluto arrischiarsi in questa ultima “impresa”: proposta da chi scrive a più riprese. Ecco che l’adesione della FrancoAngeli alla volontà di chiudere il cerchio editoriale delle opere di Berne in Italia è davvero meritoria. Ovvio che un editore si debba accertare dell’aspetto commerciale di un libro: bilanci, posti di lavoro. Rimane un’anomalia che si sia dovuto attendere il 2018: in proporzione alla lunga attesa, enormi sono il sollievo e la soddisfazione di... avercela fatta.

Un grande evento professionale. L’analisi transazionale ha avuto il suo inizio ufficiale in Italia nel dicembre del 1975 con il primo corso introduttivo “101” tenuto a Roma da Carlo Moiso, al quale ebbi la fortuna di par-

tecipare, insieme a un nutrito gruppo di psichiatri della cattedra diretta dal lungimirante prof. Mario Reda: mi ritrovai presente a quell'inizio su consiglio dell'emergente cognitivista Gianni Liotti, mio tutor e docente presso la scuola di specializzazione in psichiatria. Con Carlo l'intesa fu immediata: fondammo la prima associazione di analisti transazionali su base nazionale, l'AIAT, e da lì partì un lungo viaggio che ci porta ai giorni nostri. Diffondemmo l'analisi transazionale a Milano, Torino, Bologna, Padova, Napoli, Palermo e Bari. Eravamo viaggiatori instancabili. In breve tempo si aprirono altri centri a Roma, di natura locale, diretti da padre Pio Scilligo presso l'Università Pontificia Salesiana, e da Maria Teresa Romanini. Attualmente si contano una quindicina di scuole di formazione in analisi transazionale riconosciute per la psicoterapia, qualche decina di corsi in *counselling*, in totale un migliaio di soci che afferiscono a otto associazioni nazionali, e tramite queste ultime alle associazioni internazionali, l'EATA e l'ITAA. Questo per dare corpo al fatto inequivocabile che in questi quarant'anni abbiamo assistito a una intensa attività formativa che ha prodotto centinaia di analisti transazionali (CTA) e alcune decine di analisti transazionali formatori e supervisor (TSTA).

Come possiamo conciliare questi numeri importanti con quello che definisco un "evento professionale"? Un ritardo di quarant'anni dalla prima traduzione di un libro di Berne: sono stati formati diverse centinaia di professionisti dell'analisi transazionale senza lo studio di uno dei capisaldi della teoria di Berne, meglio ancora, della sua teoria sui gruppi: si badi bene, non un dettaglio dato che Berne definisce l'analisi transazionale come una psicoterapia di gruppo. Le ipotesi possono essere tante e come tali sono opinabili, eppure qualcuna si avvicinerà alla verità. Nel mondo della psicoanalisi freudiana, sarebbe stato impensabile che le opere di Freud venissero tradotte a decine di anni di distanza, così come è stato un processo fondante quello di riunire i suoi vari scritti come "Opere". Mi espongo con le ipotesi che a me sembrano più verosimili, riproponendo la distinzione tra mondo editoriale e mondo professionale. Tornando su quanto già detto sul primo, ritengo che proprio il grande successo commerciale del primo libro sui giochi abbia caratterizzato l'opera di Berne come una di stampo divulgativo, addirittura "popolare", visione corroborata da una cultura universitaria riottosa a proposte che uscissero dalla "sacra triade" psicoanalisi/cognitivismo/terapia sistemica. A questo fattore, legato al "nome" di Berne, si aggiunge la obiettiva complessità della traduzione e il livello di alta specializzazione dell'argomento: torniamo al concetto di bilancio e posti di lavoro, ossia a fattori di ordine economico e quindi variabili diciamo "esterne". Passiamo a quelle "interne", legate al mondo professionale. Il

quesito è stringente: come mai nessuno, con l'eccezione di Marco Sambin come ho appreso di recente, delle decine di formatori, nessuna delle tante scuole e associazioni ha avvertito il dovere di proporre la traduzione del libro, al limite in forma auto-finanziata come è stato fatto nel 1993 da una piccola casa editrice, Archeopsiche, per la seconda parte mancante di *Ciao! E poi?*

Per quanto ho potuto cogliere nel corso di quarant'anni, credo si debba andare agli sviluppi che ha presentato l'analisi transazionale nel nostro paese da quel lontano 1975.

Ho sopra ricordato come gli inizi della presenza delle opere di Berne in Italia furono caratterizzati dalla nascita, a breve distanza l'uno dall'altro, di tre gruppi distinti fondati da persone molto lontane tra di loro sotto tanti punti di vista: Carlo Moiso e chi scrive, Pio Scilligo e Maria Teresa Romanini. I motivi per i quali queste quattro persone abbiano costituito un'atipia rispetto alle altre psicoterapie a quel tempo emergenti (cognitivismo, terapia sistemica *in primis*) nascendo da una divisione *ab origine*, sono ardui da oggettivare: rimane il fatto che questo meccanismo di *splitting* è continuato negli anni, tanto che oggi contiamo, per l'appunto, ben otto associazioni. Questo per dire che le cause non si possono limitare ai rapporti personali tra i quattro, per quanto questi ultimi siano stati parte essenziale del problema, ma si espandono a una dinamica più vasta, vogliamo dire *di gruppo*, per stare al tema del libro? A volte ho pensato che forse potremmo trovare delle risposte ricorrendo agli assunti di base di Bion, ampiamente citati dallo stesso Berne, per interpretare uno stato dell'arte come quello descritto. Anche le altre correnti di psicoterapia hanno presentato delle divisioni, ma *ex post*: qualcosa che assomiglia di più a una famiglia che arriva a delle separazioni, invece che a una che si fonda su di esse. Lascio al lettore la libertà di sviluppare le sue ipotesi per la spiegazione di questa condizione dell'analisi transazionale leggendo Berne, quanto egli dice sulle organizzazioni e sui gruppi, quelli efficaci e quelli inefficaci. Per tornare al quesito, la mancata traduzione di questo libro è una prova di una inefficacia della comunità nazionale degli analisti transazionali, di questo particolare gruppo/organizzazione, una vera "malattia" forse, se è vero quanto ci insegna Berne sull'"*euemero*", in parole semplici, il rispetto per il padre-fondatore.

Comunque, questa divisione tra fondatori ha comportato un altro importante effetto collaterale: l'enorme differenza nel modo di interpretare ed applicare la metodologia di Berne, specchio anche di quanto è avvenuto a livello internazionale, argomento trattato nella postfazione. Inizialmente, diciamo fino ai primi anni '80, le differenze nell'applicazione della tecnica berniana si limitavano ad aspetti secondari e ininfluenti: erano gli anni della

“terapia ridecisionale” dei Goulding, una sintesi tra analisi transazionale e terapia della Gestalt. Ben presto le differenze divennero divergenze. Con Carlo Moiso virammo velocemente verso posizioni neo-psicoanalitiche oggi riconosciute a livello internazionale come “scuola Romana” dell’analisi transazionale psicodinamica; Pio Scilligo accentuò il suo interesse per la dimensione cognitivo-comportamentale; Maria Teresa Romanini espresse un’anima fenomenologico-esistenziale. Questo, a mio parere, ha a che fare con il problema della mancata traduzione di questo libro: una svalutazione degli aspetti di “profondità” e “complessità” presenti nell’opera di Berne.

Questa svalutazione (rimozione?) si esprime innanzitutto nella *nonchalance* con la quale è stata trattata tutta la dimensione psicoanalitica ampiamente presente nelle radici dell’opera di Berne e da quest’ultimo diffusamente citata: una svalutazione specchio della stessa matrice presente a livello internazionale. Essa si è, ritengo, attualizzata anche rispetto a questo libro di Berne: un libro che esclude semplificazioni e illusioni, posizionando il “comportamento” dell’individuo in un gruppo in una dimensione tutt’altro che semplice, quella della psicologia sociale, addirittura della storia più vasta dell’enclave umana. Un libro che ribadisce la grande complessità della costruzione di Berne, che evidenzia la falsificazione di un’analisi transazionale come “terapia breve”, di interventi legati al solo “comportamento” esplicito: ancora di più se parliamo di un individuo trattato in un gruppo di psicoterapia con l’analisi transazionale.

Ragionare di gruppi di psicoterapia con l’analisi transazionale va ben al di là dell’utilizzare alcune semplici tecniche di stampo “rieducativo”, assolutamente utili come espressione di un intervento di *counselling* o, al limite, di psicoterapia breve, oltremodo inutili se non dannose laddove il *setting* sia quello di una psicoterapia su base analitica, individuale o di gruppo che sia.

In altre parole, essere analisti transazionali (se diplomati da una delle due associazioni internazionali, l’ITAA e l’EATA) oppure psicoterapeuti a orientamento analitico-transazionale (se diplomati da una scuola di specializzazione riconosciuta dal Ministero) è condizione *necessaria ma non sufficiente* per definire la psicoterapia da noi svolta come *analisi transazionale*.

La prima opera, divulgativa, di Berne fu *Mind in Action* del 1947 (riedita successivamente e tradotta come *Guida per il profano alla psichiatria e alla psicoanalisi*): la mente in azione.

Con *Structure and dynamics of organizations and groups*, Berne parla, in realtà, della “mente in azione” dell’analista transazionale come terapeuta di gruppo: di quanto deve disporre nella propria mente un professionista che intenda occuparsi di un gruppo, ancor di più se è un gruppo di psicote-