- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

Particolarmente dedicato agli psicoterapeuti, l'articolo collocato in questa rubrica risponde all'esigenza di una sottolineatura: caratterizzando in modo diverso forme diverse di psicoterapia, non stiamo perdendo il senso dell'unità possibile intorno al concetto di psicoterapia?

Particulary addressed to psychotherapists, the article in this section answers to the need of focusing on the following consideration: by characterizing psychotherapy in different ways aren't we loosing the sense of unity involved in the concept of psychotherapy?

Este artículo está dedicado a los psicoterapeutas, en él se trata de responder a la cuestión: definiendo de distintas maneras la psicoterapia, non se corre el riesgo de perder la unidad del concepto de psicoterapia?

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

"Che ci fanno tre psicoterapeuti con dei promotori finanziari?" Ovvero l'uso delle sculture nel lavoro con le organizzazioni

Maria Antonietta Gulino[1], Enrico Mingione[2], Giuseppe Troisi[3]

"Accade così che puoi udire il suono
ma non comprendere il senso di quelle parole:
a tal punto la voce giunge ostacolata e confusa.
Inoltre una sola parola pronunciata da un banditore
spesso percuote le orecchie di tutta una folla.
Dunque un'unica voce si propaga d'un tratto
suddividendosi, poiché giunge distinta a ciascun orecchio,
imprimendo alle parole la forma e il chiaro suono.
Ma la parte delle voci che non penetra nelle orecchie,
dissipata perisce invano sparsa per l'aria.
Parte, urtando in solidi ostacoli, rimbalza
e restituisce il suono, e talvolta ci illude con l'eco
d'una parola"

Tito Lucrezio Caro, *De rerum natura*

Riassunto. L'articolo mira a mettere in evidenza una possibilità applicativa di alcuni strumenti propri della psicoterapia sistemica, a partire dalle sculture di Caillè, in un contesto organizzativo; gli autori ritengono che le sculture ed altre tecniche usate nei gruppi di training siano strumenti flessibili e che possano essere usate in modi diversi da quelli per cui sono state originariamente pensate. Il lavoro presentato mostra l'applicazione di un processo di lavoro con un gruppo di consulenti finanziari e ne mostra le reazioni. Segue un follow up a due anni che descrive la stabilità di alcune trasformazioni maturate dopo pochi incontri e l'evoluzione di altri aspetti.

Parole chiave. Sculture, organizzazione, sistemica, gruppo, lavoro.

Summary. *"What do three psychotherapists have to do with financial promoters?" That is to say, the use of sculptures related to the work with organisations.*

The purpose of this work is to display the possibility of applying Caille's sculptures inside organizative field. The authors think that the sculptures, as other meth-

[1] psicologa, psicoterapeuta, didatta CSAPR Prato.
[2] psicologo, psicoterapeuta.
[3] psicologo, psicoterapeuta, didatta CSAPR Prato.

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

ods used in training groups based on Systemic approach, are flexible instruments, and that these can be used differently from the original purposes they were conceived for. The article shows how this method has been applied to a work with a team of merchant bankers, and it explains their reactions. A two-year follow-up visit shows how some changes, reached out after our short-lasting work, remain valid and how the group continues its development.

Key words. Sculptures, organisation, systemic, group, work.

Resumen. El articulo quiere meter en evidencia la posibilidad de aplicar algunos instrumentos propios de la psciterapia sistemica, a partir de la escultura de Caillè, en un contesto organizado; los autores piensan que las esculturas y otras técnicas usadas en los grupos de training son instrumentos flexibles y que pueden ser usados en modo diverso de aquello por el cual han sido pensado originariamente.El trabajo presentado muestra la aplicaciòn de un proceso de trabajo con un grupo de consejeros financiarios y muestra la reacciones.Sigue un follow up después de dos anos que describe la estabilidad de algunas transformaciones maduradas despuès de algunos pocos encuentros y la evoluciòn de otros aspectos.

PREMESSA

Il presente lavoro si pone in continuità con il nostro precedente articolo "Le aziende di famiglia: narrare il passato per costruire il futuro" [1].

In questa occasione intendiamo mostrare la nostra applicazione delle sculture di Caillè in un contesto "non-familiare": riteniamo, infatti, che le sculture siano uno strumento flessibile e che possano essere usate in vari modi, diversi da quelli per cui sono state originariamente pensate.

"Gli strumenti sistemico-relazionali …sembrano poter offrire delle possibilità di rilettura del proprio passato aziendale adatte a gestire diversamente i cambiamenti, i conflitti e le nuove modalità di relazione" [1].

DAL CONTESTO TERAPEUTICO AL CONTESTO ORGANIZZATIVO

Il nostro gruppo di ricerca riceve da una promotrice finanziaria, già cliente di un membro del gruppo, una richiesta di intervento nel suo ambiente di lavoro.

Negli ultimi quattro anni c'è stato un turn-over così alto che questo gruppo di promotori finanziari ha cambiato la sua composizione quasi al 100%. Alcuni interventi di consulenza aziendale hanno portato dei risultati buoni a breve termine, ma dopo pochi mesi il problema si è ripresentato nuovamente. La motivazione è bassa, il clima di gruppo non buono e le prestazioni, in termini di fatturato, sono fortemente oscillanti. La richiedente propone al suo capo un intervento psicologico sistemico-relazionale e lui ci invita ad un colloquio preliminare per capire se possiamo offrire un metodo di lavoro valido per le loro problematiche

Questa premessa ci permette subito di mettere in evidenza analogie e differenze interessanti tra la richiesta di un intervento di terapia familiare e la richiesta di un intervento di consulenza "sistemico-aziendale".

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

Dell'inviante prestigioso e della sua importanza, Mara Selvini ha descritto molto di quanto ci serviva:

"Noi terapisti abbiamo almeno una fortuna: dal garbuglio anche il peggiore, c'è un capo che penzola, che è ben visibile. Tale capo visibile è un fatto: qualcuno un certo giorno ha preso contatto con noi, ci ha chiesto aiuto. Questo qualcuno che ci consulta, che ci chiede aiuto, esegue una mossa la quale è, nel tempo, l'ultima del gioco che si svolge in quel gruppo familiare." [2]

Pertanto ci siamo chiesti: qual è la relazione tra chi ci convoca ed il capo? Per quale richiesta siamo stati convocati? Qual è la vera domanda di cambiamento forse "impossibile" a cui siamo chiamati?

L'importanza di presentarsi come un *sistema terapeutico-consulenziale* appare chiaro fin da subito, così come appare chiaro che il triangolo relazionale ex-terapeuta, ex-cliente e dirigente aziendale deve essere oggetto di minuziosa osservazione da parte del sistema *consulenziale* per evitare rischiose collusioni.

Al colloquio preliminare la situazione presentata è la seguente: il gruppo è composto da 5 promotori finanziari di una importante banca toscana. Nessuno è dipendente, ma sono tutti professionisti anche se con grosse differenze di età ed esperienza. Il responsabile del gruppo si è distinto nel tempo per aver diretto gruppi di promotori anche molto numerosi, raccogliendo contratti finanziari in modo eccellente. In questo gruppo di lavoro ci sono stati alcuni vincitori del premio annuale dei promotori di questa banca, motivo di vanto e fiore all'occhiello, ma ultimamente le cose vanno poco bene. Molti promotori se ne sono andati, i nuovi stentano a fare le prestazioni dei precedenti e gli interventi effettuati non hanno prodotto risultati duraturi. La promotrice che ci ha contattati è stata una "campionessa" per due anni, ma attualmente vive una profonda "crisi lavorativa". Dal racconto emerge che il gruppo sembra essere tornato indietro: uno di loro (verosimilmente la *campionessa* ,secondo il responsabile) avrebbe dovuto prendersi responsabilità organizzative e di addestramento oltre che di vendita, ma nessuno si è assunto questa funzione di leadership e il "capo" non sa più che indirizzo seguire, pertanto in un momento di sconforto minaccia di chiudere tutto e di aprire un proprio studio indipendente lasciando questo gruppo al suo destino.

La richiesta esplicita del dirigente è: "È possibile fare qualcosa per rimettere in carreggiata la *campionessa*, che *non vuole assumersi le nuove responsabilità*, ed il gruppo che *non vuole crescere*?".

Nel nostro "diario segreto" annotiamo che, forse, tra il capo e la campionessa è accaduto qualcosa che ha portato ad una relazione poco chiara e ambivalente e che la richiesta implicita è intanto quella di ridefinire questo rapporto.

La richiesta e gli annessi rischi appaiono abbastanza chiari, quindi accettiamo l'offerta curiosi, circospetti e pronti a dare inizio ad un nuovo processo… "*Quando il Consulente "entra" in contatto con un sistema apre, già con la sua entrata, una fase di transizione, da cui possono nascere un numero incredibile di svi-*

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

luppi. È nello stato iniziale della consulenza che si gioca una grande parte delle sue possibilità. Atti minimi, comunicazioni apparentemente irrilevanti, passaggi informali e più o meno percepiti, sono decisivi per dare un senso (fra i tanti possibili) all'operazione cui si dà inizio e possono essere decisivi, ugualmente, per il destino successivo del sistema [3].

Il gruppo è composto da:

G., maschio, 40 anni, laureato in scienze economiche e bancarie. Responsabile ufficio (compiti di gestione e organizzativi), svolge attività di promozione finanziaria nella *Società investimenti mobiliari* (SIM) da 14 anni.

L., femmina, 44 anni**,** da 3 anni in SIM., promotore finanziario

E., femmina, 30 anni**,** da 1 anno in SIM., laurea legge, promotore finanziario

S., maschio, 32 anni, da 1 anno in SIM., laurea economia e commercio, promotore finanziario.

Gli elementi a nostra disposizione sono i seguenti:

G., il responsabile del gruppo, è abituato ad avere dei "compagni" di viaggio che condividano la sua avventura; non gli manca il coraggio, ma teme la solitudine. La responsabilità gli pesa e cerca di passarla ad altri, forse con una modalità che poi li spaventa. Cerca dei nuovi soci imprenditori, ma poi non riesce a coinvolgerli nel suo sogno imprenditoriale. È come se coltivasse delle emozioni, ma poi le temesse, nascondendole dietro un velo di fredda razionalità. Anche l'idea delle opportunità che via via offre ai colleghi non è così coinvolgente poiché sembra quasi che nasconda qualcosa e che lasci margini di ambiguità.

L., la richiedente, ha carisma ma non leadership, il che rischia di creare una frattura nel gruppo disorientando i nuovi arrivati che sembrano aspettare che i "vecchi" prendano una decisione su chi deve guidare, per poi potersi accodare.

È un problema di G. quello di non riuscire a coinvolgere il gruppo attorno a se? È questo uno dei motivi delle due precedenti spaccature?

Decidiamo di partire dai fondamenti come se si trattasse di una terapia: facciamo loro raccontare la storia di questo gruppo e iniziamo da questa ricostruzione; poi, verifichiamo con loro la possibilità di sperimentare una rinarrazione utilizzando le sculture viventi di Caillé per permettere loro di vedere con occhi diversi quelle stesse scene e soprattutto vediamo di coinvolgere in questo percorso i nuovi arrivati che si sentono ancora fuori da questo gruppo e dalla sua storia [4].

Tabella 1. Schema generale del processo.

I fase: Analisi della domanda marzo/aprile 2003
– Ricostruzione storica usando la narrazione analogica con le sculture
– Aspettative del gruppo
– Restituzione al gruppo e proposta di lavoro
II fase: Intervento ottobre/dicembre 2003
– Uso delle sculture viventi di Caillé
– Restituzione tramite attività di gruppo

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

LE SCULTURE: FONDAMENTI TEORICI

La scultura della famiglia è una tecnica terapeutica attiva e non verbale che consente ciò che Virginia Satir definiva come la "*ricostruzione familiare",* cioè la costruzione da parte dei membri della famiglia di una nuova consapevolezza della storia familiare (inserendo nuovi elementi che erano stati trascurati nelle precedenti narrazioni) oppure di una nuova punteggiatura di schemi comportamentali o conflittuali, ormai diventati ridondanti o non più tollerabili [5].

Qualunque sia la particolare tecnica utilizzata, la scultura ha sempre alla base un'"esplorazione delle percezioni di ciascun membro della famiglia rispetto agli altri e al sistema nel suo complesso" attraverso "il modellamento degli atteggiamenti permette di pervenire direttamente all'emozione senza passare per una verbalizzazione che non è altro, spesso, se non il programma noto, ripetuto ed ufficiale della famiglia." [6]

Philippe Caillé ha usato la scultura nel lavoro con la coppia e la famiglia, costruendo un originale modello di indagine. La sua scultura rappresenta due livelli distinti ma intersecati: il livello fenomenologico e il livello mitico [7].

Il livello fenomenologico descrive il "gioco" relazionale della coppia, che può sembrare illogico o assurdo all'osservatore, a meno che questi non esamini il livello mitico del gioco, riguardante cioè la percezione dell'immagine di sé e dell'altro membro della relazione. I due livelli non sono indipendenti tra di loro e si intrecciano ricorsivamente.

Dice Caillé: "Un approccio sistemico in terapia familiare o di coppia poggia sull'idea di base che gli esseri umani non arrivano mai attraverso le loro percezioni al *vero* mondo che li circonda, ma si adattano a delle immagini o rappresentazioni di questo mondo che hanno essi stessi forgiato. Queste rappresentazioni sono la nostra realtà. Così per diventare *reale* ogni relazione umana deve essere definita. Una relazione non può esistere senza che noi, come partecipanti, condividiamo un'idea o una concezione del sistema che costituiamo."

Il cambiamento della relazione deve necessariamente implicare un cambiamento di tutta l'idea della relazione e ciò avviene quando i due livelli si modificano simultaneamente: un nuovo modello fenomenologico che rimanda ad un nuovo modello mitico in un nuovo stato di equilibrio.

Proprio per tutte le caratteristiche appena descritte, abbiamo deciso di utilizzare il modello della scultura di Caillé per intervenire sul gruppo di lavoro; la scultura, infatti, essendo uno strumento flessibile, si adatta a molteplici situazioni cliniche e noi abbiamo pensato di utilizzarla anche in ambito organizzativo, con l'obiettivo di recuperare la creatività, di superare il blocco "evolutivo" del gruppo attraverso una ricostruzione nuova del sistema organizzativo.

Ovviamente, abbiamo continuamente ricordato a noi stessi la differenza tra gli ambiti d'intervento: quello clinico/terapeutico, e quello organizzativo/consulenziale.

Le sculture aprono al terapeuta/consulente un terreno ricco d'informazioni che offrono elementi per una nuova lettura della situazione e che permettono di elaborare nuove strategie d'intervento.

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

I FASE: RICOSTRUZIONE STORICA USANDO LA NARRAZIONE ANALOGICA CON LE SCULTURE

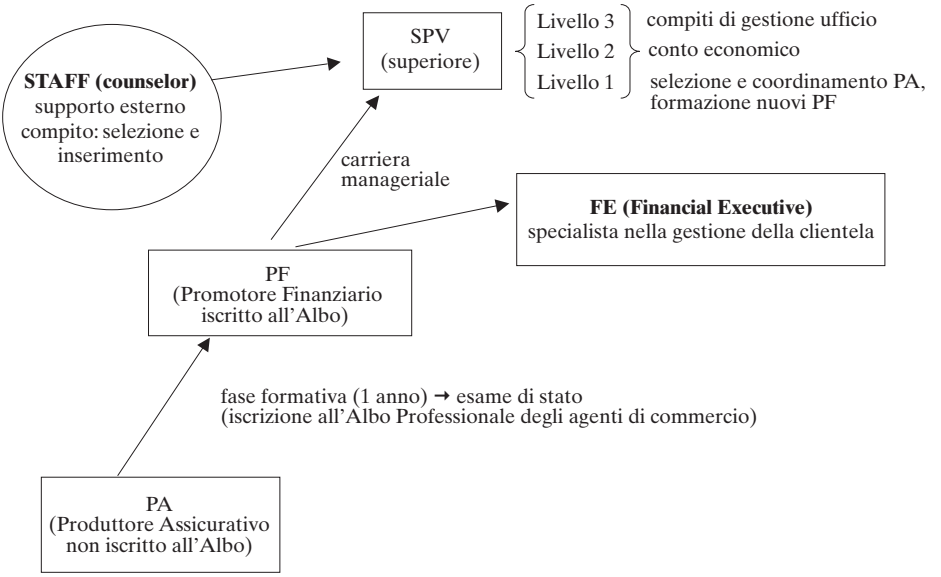
Chiediamo a G. di raccontarci la storia del gruppo, prima in modo tradizionale e poi usando una drammatizzazione secondo lo stile delle sculture, in modo da rappresentare la storia evolutiva del gruppo e le aspettative future.

G. inizia la sua descrizione utilizzando un linguaggio manageriale, tecnico, specialistico, a tratti con lessico aziendale-finanziario, facendo esibizione di sicurezza; la narrazione risulta emotivamente fredda e un po' noiosa, incentrata sulla presunzione di oggettività e tutta diretta alla descrizione del passato.

Forniamo un piccolo frammento del linguaggio iniziale usato da G., il quale prima disegna la struttura organizzativa (tabella 2) e poi inizia:

"*Questo è il Produttore Assicurativo; i compiti del P.A. sono 2: produzione e studio, perché poi deve prendere l'abilitazione*!"…

TABELLA 2. Organigramma SIM.



G. è abituato a condividere tutto, successi ed insuccessi, con soci che collaborano tra loro alla pari. Il periodo del 1999 è vissuto con nostalgia. Dal 2000 in poi è lui l'unico responsabile. Vorrebbe dei colleghi, dei soci, con cui condividere nuovamente tutto, onori e oneri, e ritornare all'età aurea (tabella 3).

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

Tabella 3. Ricostruzione della storia del gruppo di G.

1989:	nasce l'ufficio messo in piedi da G. e un amico d'università;
1999:	sono al massimo, 14 persone e fatturato enorme.
Fine 1999:	la società finanziaria fallisce e si ritrovano tutto bloccato;
2000:	il gruppo si separa; l'amico porta via metà clienti e rimangono in 7; Entrano in Sim proprio mentre scoppia la crisi finanziaria mondiale. Entra L.
Giugno 2002:	i risultati sono buoni finché un socio (il terzo) spacca ulteriormente il gruppo e va con un'altra banca.
2002:	la crisi continua, e vivono un momento di forte disorientamento e conflittualità
2003:	entrano E. e S.

Una volta ascoltata questa esposizione verbale della storia, lo invitiamo a sperimentare una drammatizzazione:

"*Abbiamo fatto alcune ipotesi su quello che sta accadendo, però ci sono alcune cose che non ci sono ancora ben chiare e che intendiamo chiedere a questo gruppo.*

Tenendo conto che G. è, oltre che il responsabile di questo gruppo, anche la sua memoria storica, gli chiediamo di rappresentarci la storia e l'evoluzione del vostro ufficio dalla nascita ad oggi usando però il gruppo stesso per mostrarci, fisicamente, i vari passaggi che sono accaduti. Lui farà il regista e lo sceneggiatore, mentre gli altri faranno gli attori, impersonando anche altri ruoli.

Potremmo partire tenendo conto del ***sistema organizzativo*** *come punto d'arrivo, magari tra due anni. G. sceglierà gli attori da cui farsi aiutare".*

Notiamo come nella drammatizzazione, con l'utilizzo del corpo, le emozioni emergono più chiaramente insieme ai rapporti tra le persone e al loro mutare da una fase all'altra del ciclo vitale del gruppo.

A conclusione dell'incontro G., grazie alla narrazione animata, può finalmente esprimere i vissuti personali coinvolgendo e comprendendo i suoi collaboratori attuali (prima sembravano esclusi completamente). Emergono più esplicitamente il suo risentimento e la frustrazione e concede a se stesso di passare dal manager freddo e apparentemente molto sicuro di sé, all'uomo che comprende di doversi assumere la responsabilità di leader del gruppo fino in fondo:

"*Mi rendo conto che ho fatto un percorso di 13 anni che mi ha portato a … ora …!"*

(questo sottolineare "ora", tornare al presente dopo tutto questo passato, ci sembra una bella novità!)

Al termine dell'incontro raccogliamo le aspettative del gruppo verso la propria professione e verso il nostro intervento

Aspettative del gruppo verso la professione

G: Nell'ipotesi che il promotore finanziario diventi un professionista a prestazione e non più a provvigione, sogna un grande studio associato tra professionisti del settore finanziario che possano condividere alla pari, e potersi godere la vita.

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

L.: vuole diventare una specialista nella gestione patrimoniale, sia mobiliare che immobiliare entro 2 anni. Non esclude la partecipazione al sogno di G. ma ammette di non averlo capito per niente. Contemporaneamente esclude la condivisione attuale delle responsabilità.

E.: Più vicina a G., aspira a diventare professionista e poi Manager, ma non esclude la posizione lavorativa come quella di L. Ammette di aver bisogno di tempo per far pratica nel mestiere e potersi davvero impegnare.

S.: più sulla difensiva, pone la questione in termini principalmente economici (è sposato e con un figlio piccolo di pochi mesi). Come E. trova prematuro pronunciarsi sulle posizioni di G., ma non prende le distanze come fa L.

Aspettative verso i consulenti

L: "Come si traghetta il gruppo da questa posizione ad un'altra?"
E.: "Voglia di gruppo e di fiducia reciproca".
S.: "Bisogno di comunicare insieme!
G: "Voglio imprenditori con maggior fiducia in se stessi!"

Alla fine dell'incontro facciamo la seguente restituzione.

"*Questo gruppo ci fa venire in mente la "Compagnia dell'anello" di Tolkien: la compagnia inizia la propria missione in 2, poi, 4, poi 5, poi 9, finché le difficoltà non disperdono il nucleo centrale della compagnia che si divide dopo la presunta morte di Gandalf, il saggio mago e il grossolano tentativo di Boromir, l'ambizioso guerriero, di impadronirsi dell'anello.*

Frodo, il predestinato portatore dell'anello (la missione comune), si ritrova da solo, fuggendo col compagno Sam, che gli rimane fedele fino in fondo, portando insieme a lui, in qualche tratto, il fardello dell'anello. Devono anche difendersi dall'avversario Gollum, il mostriciattolo matto; eppure è proprio l'avversario, che li guiderà nella giusta direzione permettendogli di compiere la missione. Quindi, proprio nella separazione (differenziazione) del gruppo si scopre l'importanza del ruolo di ognuno, che permette, inoltre, di ritrovare la propria fiducia in sé ed il coraggio di interpretare quel ruolo chiave nell'intera vicenda".

II FASE: INTERVENTO

Il lavoro di gruppo è strutturato in 4 incontri con cadenza quindicinale, della durata di 2 ore ad incontro, con il seguente programma:

1°: Situazione attuale del gruppo (scultura condivisa del gruppo in base alla situazione attuale – titolo di ciascuno alla scultura)

2°: Livello mitico del gruppo (Quadri del sogno)

3°: Evoluzione del gruppo e possibilità di cambiamento (confronto e movimenti)

4°: Conclusioni (rilettura e restituzione del materiale emerso)

1° incontro: Scultura fenomenica condivisa dal gruppo

Tutto il team presente nella fase pilota aderisce al progetto proposto.

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

Gli sviluppi recenti del gruppo sono:

- Consolidamento di S. nel suo ruolo
- L. è a un punto di svolta nella ricerca di una sua diversa collocazione
- E. è incinta e vive la gravidanza come un momentaneo ostacolo alla carriera
- G. vive un momento di maggior serenità del gruppo grazie all'integrazione con altri gruppi SIM della Toscana e cambi di vertice positivi.

Decidiamo di esplorare la fase attuale del gruppo dandogli il compito di condividere un'immagine e rappresentarla attraverso la scultura fenomenologica.

Dopo aver discusso le varie proposte, prevale la visione di G.:

G. è davanti a tutti, trascina per la cravatta S., leggermente dietro di lui sulla destra, e si protende verso L. che è alla sua sinistra, un pò defilata. La posizione di G. è un pò sbilanciata. Dietro a S. c'è E., in posizione un pò arretrata.

Ci sembra che S. e G. rappresentino gli elementi di continuità e il metodo di lavoro (staticità); mentre L. appare come l'elemento di instabilità del gruppo (creatività/incertezza/movimento) ed E. riveste il ruolo di mediatrice

Rilettura finale

"Questo gruppo si sta sviluppando come tale, un po' come lo stormo di uccelli che volano formando una grande V nel cielo per ridurre lo sforzo. Chi sta al centro fa la fatica maggiore mentre quelli dietro sfruttano la sua scia. Però a turno tutti prendono il posto centrale mandando a riposare il leader di turno. Il clima di oggi è migliore rispetto a quello iniziale perché notiamo come ognuno si stia permettendo di evidenziare le proprie differenze dicendo anche cose scomode. Questo è un segnale di crescita e di fiducia nel gruppo. La differenza evidenzia sia un vincolo sia una possibilità nuova. La scultura ci dice qualcosa sulla continuità tra l'oggi e il passato. Si và tutti avanti nella stessa direzione, anche se in modi diversi. Il compito del leader è quello di guidare e non di spingere e ci colpisce questo movimento in avanti di G. che sembra muoversi dal davanti.

Vi lasciamo con un compito: ognuno di voi, lavorando individualmente, pensi ad un titolo da dare a questa scultura!"

Prima di lasciarci L. fà a noi questa domanda, che a nostra volta rimandiamo al gruppo*:*

"È possibile mantenere la propria identità e appartenere contemporaneamente all'identità del gruppo?"

2° INCONTRO: QUADRI DEL SOGNO

I Titoli che il gruppo ci propone sono i seguenti:

G.: **AVANTI!**
S.: **L'UNIONE FA LA FORZA**
E.:**ALLA RICERCA DEL NOSTRO GRUPPO IDEALE**
L.: **IL VOLO**

A questo punto passiamo all'esplorazione del livello mitico del gruppo chiedendo a ciascuno di mostrarci con un'immagine: "*Ecco cosa rende unico e irripetibile questo gruppo*!".

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

Riportiamo fedelmente le loro descrizioni:

E. "Vedo un paesaggio con il sole che dà tranquillità, ci sono degli alberi, tutto è in armonia. C'è ancora un po' di foschia. Gli alberi sono diversi: uno è più frondoso (L.), grande con foglie verdi; due sono olivi in fiore (E. e S.). In primo piano c'è un laghetto (G.) che dà tranquillità."

L.: "Vedo uno stormo di uccelli, tipo rondini, che attraversano un paesaggio con sole, mare, tempesta. Ancora non c'è sincronia ma viaggiano da destra verso sinistra un po' in qua un po'in là; devono trovare ognuno il proprio modo di passare le intemperie. Il sole è lontano. Nessuno sta avanti o indietro, ciascuno guida nella stagione in cui è più adatto." (Nella rappresentazione scenica G. viene messo dietro a tutti).

S. "Siamo cavalieri della Tavola Rotonda che si riuniscono nel Castello. Ognuno ha una propria torretta che può comunicare molto in fretta con le altre, dando la possibilità di lanciare buone notizie. Siamo tutti armati di spada in una mano, con il computer nell'altra. Nella prima immagine siamo tutti a cavallo, poi vedo due cavalieri, uno su un cavallo bianco (G.), che può mettere e togliere a piacere l'armatura e uno su un cavallo nero (S.). Sensazione di essere libero. E. e L. hanno un'armatura chiusa, rigida; E. è su una torretta che guarda con un cannocchiale; L. in continuo movimento tra le torrette del castello. Non c'è Re Artù." (Nella rappresentazione immagina che la sua torretta sia in salita).

G.: "Siamo in una camera di un college americano. Non siamo né bambini né uomini, ma ragazzi, adolescenti di 16, 17 anni che vivono emozioni molto forti sia in positivo che negativo. C'è un tutore esterno che dà degli input per spingerci ad essere adulti ma c'è anche una certa fatica a capire come ci si comporta da grandi."

L'immagine del gruppo di adolescenti si trasforma poi in una vignetta di Charlie Brown:

"S. è Charlie Brown, una figura positiva ma un po' sfortunato, insicuro. G. è Snoopy sul tetto della casetta che fa il Barone Rosso con gli occhiali da sole, un pò disorientato. L. è Lucy la capricciosa, un po' volubile, che sta urlando al mondo e tutti la guardano un po' stupiti. E. è Linus con la sua coperta, ha bisogno di rassicurazione, non sa se può fare a meno della coperta."

Dopo la messa in scena chiediamo al gruppo in quale Quadro si sono sentiti più comodi e in quale più scomodi.

Risulta che il quadro più apprezzato è quello di S.., mentre quello meno apprezzato è quello di L.

3° INCONTRO: CONFRONTO E MOVIMENTI

Iniziamo l'incontro con questa ipotesi di lettura:

"*Partendo da quello che ci avete suggerito (graduatoria), e attraverso quello che ci avete detto la scorsa volta, la lettura che più ci convince è che ciascuno di voi ci ha mostrato una fase della storia del vostro gruppo.*

Partiamo dall'immagine che in base alla vostra graduatoria è risultata l'ultima: ***il volo*** *di L. ci mostra una* ***fase iniziale del gruppo*** *che è una* ***fase di indiffe-***

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

renziazione *(tutti sono uguali). In una fase iniziale un gruppo tende a creare un'appartenenza attraverso la ricerca di uguaglianze e la minimizzazione delle differenze: questo permette l'ingresso di nuovi e una certa alternanza di ruoli ("ciascuno guida nella stagione in cui è più adatto"). Questo se da un lato può suggerire un senso di libertà, dall'altro però implica insicurezza (tempesta, nuvole), cadute (vedi voli incerti). Ed è questa situazione di scomodità a spingere verso una crescita.*

Eccoci allora nella ***fase adolescenziale del gruppo*** *che ci viene rappresentata dal quadro di* ***G.:***

c'è ancora una sostanziale omogeneità pur nel delinearsi delle prime differenze (i personaggi dei fumetti). Le emozioni vissute sono molto intense e si avverte la fatica di crescere, malgrado il desiderio di andare ***avanti.*** *Si cerca la guida di un tutore esterno che dia certezze a un gruppo in cui prevalgono le insicurezze (Barone rosso disorientato, coperta di Linus, insicurezza di Charlie Brown, rabbia di Lucy).*

La ***ricerca*** *sembra essere quella di un* ***gruppo ideale****, come ci suggerisce* ***E.*** *Nell'immagine che ci presenta prevalgono il bisogno di tranquillità, (laghetto) e stabilità (radici)****,*** *situazione che permette al gruppo di crescere in sicurezza e produttività (i frutti e le fronde), permettendo l'emergere di differenze più marcate tra i membri del gruppo. Ma la troppa stabilità potrebbe diventare staticità a discapito della creatività?*

Veniamo all'immagine in cui tutti si sono maggiormente identificati, quella di ***S.,*** *che sembra proporci quindi* ***la fase più attuale del gruppo.*** *Il gruppo è sicuramente cresciuto attraverso* ***un'unità che dà forza*** *e sicurezza. Nel castello ognuno ha il suo spazio e le sue peculiarità (torretta, cavallo bianco, cavallo nero). Possono quindi cominciare ad emergere le differenze anche se sono ancora presenti difese, rigidità, chiusure (armi, armature a volte anche necessarie) soprattutto verso ciò che minaccia l'unità e la stabilità del gruppo, come l'ingresso di nuovi membri, la previsione di assenze future, la difficoltà di definire chi è in continuo movimento (sali e scendi dal cavallo – sali e scendi dalla torretta – muoversi da una parte all'altra della fortezza).*

A questo punto si apre l'interrogativo sulla fase successiva del gruppo: cosa riserva il futuro? Verso quale immagine tende il gruppo?

Chiediamo a ciascuno di confrontarsi e riflettere sulla propria immagine rimandatagli dai quadri del sogno (Qs) degli altri:

L.:

1. **Qs di G.:** si rivede nella parte adolescente e anche della "matta"
2. **Qs di S.:** si sente di andare un po' in qua e un po' in là. Si sente nell'armatura perché ormai si è abituata, non è più un peso. Questa immagine è quella che vede più aderente al presente.
3. **Qs di E.**: senso di staticità.

G.:

1. **Qs di L.:** fastidio nell'essere dietro perché ritiene di non stare dietro a controllare, ma in prima linea. Prova un senso di inutilità. Invece vorrebbe essere il corridore che vince utilizzando la fatica dei gregari.

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

2. **Qs di S.:** trova affascinante essere un cavaliere, lo vede attinente alla professione (studio interprofessionale) anche se non all'attività manageriale. Manca una strategia comune per essere più forti (assenza di Re Artù come condottiero) Le armi servono per difendersi dagli imprevisti, ad esempio il ritardo nello sviluppo creato da cose oggettive.
3. **Qs di E.**: l'immagine è meno dinamica rispetto al suo modo di pensare. Preferisce pensare ad immagini in movimento.

E.:

1. **Qs di L.:** non vede ruoli ben definiti. Non concorda con la posizione di G. dietro, perché invece li stimola ad andare avanti.
2. **Qs di S.:** si vede a guardare lontano, perché cerca un equilibrio in vista del futuro. L'armatura non la vede come protezione, ma come tendenza a fare di testa sua. Le armi sono gli ausili per lavorare meglio.
3. **Qs di G.:** la ricerca della coperta gli sembra collegata al bisogno di un equilibrio che cerca non negli altri ma in se stessa.

S.:

1. **Qs di E.:** è l'immagine in cui si rispecchia nei momenti di relax e riposo (fine settimana), dopo aver corso tutta la settimana.
2. **Qs di L.:** gli dà un senso di instabilità e discontinuità.
3. **Qs di G.:** Charlie Brown non gli è mai piaciuto perché non è un tipo sveglio.

A questo punto, chiediamo a ciascuno che immagine ha del gruppo nel futuro.

S.: vede un mix tra la sua immagine, che fa da sfondo, e quella degli altri, dalle quali prende qualcosa:

- il volo da quella di L., come velocità nel raggiungimento degli obiettivi professionali;
- la tranquillità da quella di E., come relax nei periodi di vacanza;
- l'organizzazione da quella di G., come coordinamento tra i membri del gruppo, che vede sempre più unito.

G.: vede la cabina di controllo di Cape Canaveral, con tante persone che lavorano febbrilmente, tutti maschi in camicia bianca. Lui gira dietro agli operatori, commentando quello che fanno. Non è un lavoro di routine, ma sono tutti impegnati per il raggiungimento di un obiettivo ancora non realizzato (conquista dello spazio). Il gruppo condivide una grande emozione nel coltivare un obiettivo che è anche un sogno.

E.: fa riferimento al quadro di S., vede un castello con le torrette, in un paesaggio con sole e verde (tranquillità); il lavoro è qualcosa di rilassante. Il gruppo è come un alveare (compattezza – unità): tutti sono indispensabili e contribuiscono all'equilibrio con ruoli ben definiti. L'ape regina è assente, è l'obiettivo da raggiungere, inteso come perfezionamento personale di ciascuno di loro, come possibilità, per ciascuno, di creare un proprio alveare. In teoria il perfezionamento è un cammino irraggiungibile.

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

L.: continua a vedere un volo di uccelli, però un volo con sincronia di movimenti, disposto a V, che esprime bellezza via via che l'esperienza di volo migliora il coordinamento. C'è il passaggio attraverso le intemperie (bufere, pericoli). Si chiede chi coordina il gruppo: come fanno a mangiare in volo? Chi prende le decisioni? Ha difficoltà a collocare se stessa nel gruppo.

Nel condividere una sola immagine, il gruppo ne elabora due:

Immagine pratica – ***uno studio nuovo, tra una decina di anni, ben accogliente, caldo, tranquillo, in una villa settecentesca, in cui ognuno ricopre il proprio ruolo.***

Immagine poetica - ***un gruppo di delfini, che pensano a mangiare e a giocare, ma che unendosi sono anche più forti degli squali, per difendersi dai quali fanno cerchio intorno al delfino più debole, per proteggerlo. Solo L. si sentiva un pesce diverso: una medusa, uno squalo, un pesce colorato.***

4° INCONTRO: CONCLUSIONI

Al termine degli incontri ci congediamo con la seguente restituzione, riprendendo la domanda lasciata in sospeso alla fine della scultura fenomenica.

"Il gruppo si sta interrogando sulla domanda: in che modo, rispettando l'identità di gruppo, vengono altresì rispettate le differenze individualo di ciascuno?

Questo è possibile solo attraverso la definizione del proprio ruolo all'interno del gruppo, perché il ruolo è un sistema di regole di funzionamento che consente di riconoscere e ottimizzare le differenze individuali.

L'identità di gruppo è la stessa (delfini, api, rondini, studenti di college, cavalieri, peanuts) ma è necessario che ciascuno rivesta il proprio ruolo.

Ciò che, a nostro avviso, sembra emergere in questo gruppo, è che definirsi all'interno di un ruolo "spaventa" perché significa:

- *sedersi su una poltrona tanto ambita quanto scomoda (G.);*
- *mettere radici, stabilizzarsi (L.);*
- *accettare le proprie temporanee fragilità, connesse a momenti evolutivi diversi (E.);*
- *imparare ad aver fiducia nei ruoli diversificati: il castello può essere in difficoltà con l'esterno se non ci sono re Artù e i suoi cavalieri (S.).*

Non è male sentirsi tutti delfini, ma bisogna che ciascuno rivesta il proprio ruolo. Le immagini del futuro proposte rappresentano sicuramente un passo avanti rispetto alle immagini del presente: in un gruppo che cresce ci si può prendere cura anche delle parti più fragili (la delfina gravida è al centro del gruppo, protetta da eventuali squali).

Ciò dimostra che differenziarsi non equivale a separarsi/morire: quindi si può anche essere, per esempio, pesci di razze diverse senza dover correre il rischio d'essere sbranati pur rimanendo ugualmente pesci!

L'immagine dei delfini ci permette di avere un'idea d'"intelligenza" di gruppo, ma rimanda comunque ad una fusionalità: stiamo bene e funzioniamo bene se

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

siamo tutti uguali, senza differenze (maschi/femmine- vecchi/nuovi- primi/ultimi-leader/e non).

È un'immagine che sicuramente fa sentire più protetti rispetto a quella precedente, ma non è ancora del tutto funzionale per la sopravvivenza del gruppo (minaccia incombente degli squali).

Quali sono questi ruoli?

Abbiamo osservato che voi avete qualità e risorse diverse che ci permettono di individuare il ruolo, che più o meno consapevolmente, ciascuno ricopre nel gruppo.

***S. Collaboratore**: Equilibrio, pazienza, perseveranza; flessibile ed aperto a nuove idee, desideroso di intervenire in aiuto degli altri, ha una visione di insieme, ma rischia di non riesaminare periodicamente la missione insieme a tutto il resto del gruppo;*

***E. Comunicativo**: Stabilità, professionalità, determinazione; buona capacità d'ascolto, ruolo di facilitatrice, persona positiva che sa stare in mezzo agli altri, creando un'atmosfera informale e rilassata, ma rischia di considerare il processo come fine a se stesso, perdendo di vista l'obiettivo finale;*

***L. Provocatore**: Capacità di sviluppare relazioni immediate, efficienza, creatività nel produrre nuove idee; è il membro che mette in discussione gli obiettivi, i metodi e persino l'etica del gruppo; manifesta il proprio disaccordo con il leader in modo diretto e sincero, spesso rischia di apparire troppo sicura di sé agli occhi degli altri e di spingere il gruppo troppo in là, nei tempi: a volte accelerando, a volte rallentando, in funzione degli umori del momento.*

***G. Contributore**: Pazienza, equilibrio, perseveranza; si occupa di fornire informazioni e dati tecnici, incitando il gruppo a raggiungere livelli di prestazioni elevati, persona di cui ci si può fidare, anche se rischia di badare troppo ai dettagli e di perdere di vista la necessità di un clima di squadra positivo.*

Adesso si pone inevitabilmente la domanda: ma la funzione di leadership dov'è? Dov'è l'ape regina, dov'è re Artù, il capo branco, il regista del volo?

È vero: si può continuare così ad essere un gruppo in cui le differenze sono in letargo, e funzionare ugualmente come avete fatto fin dall'inizio, anche se si corre il rischio che qualcuno decida di progettare altrove uno spazio in cui far emergere le proprie qualità (tanti alveari con tante api regine, tanti voli, tante roccaforti). Oppure, accettando la sfida di un'imminente PRIMAVERA, accettare le differenze di ciascuno e, da limiti o vincoli, farle diventare RISORSE del gruppo: è decisamente più complicato e faticoso, perché vuol dire anche per ciascuno, confrontarsi con le proprie fragilità;

– il college, essere tutti uguali per non crescere mai ovvero essere eterni adolescenti in mezzo agli altri, pur di non assumersi ognuno la responsabilità di sé stessi e del ruolo di leader;

– l'inquietudine del volo, ovvero rifugiarsi in un muoversi vorticoso ed estenuante, che porta via tante energie, pur di non pensare alla necessità di doversi fermare e di mettere radici,

– il paesaggio ideale, ovvero rifugiarsi in un gruppo ideale per non affrontare la paura di rimanere un po' indietro rispetto agli altri, in attesa del proprio momento;

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

– *un castello senza re, ovvero pensare di poter gestire la leadership che gli altri riconoscono senza considerare che ciò costa energie e la fatica di assumersi le responsabilità e di fidarsi reciprocamente.*

La leadership comporta il raggiungimento di un equilibrio tra: bisogno di individuarsi, creatività, originalità, identità e bisogno di gruppo, stabilità, perseveranza.

Il gruppo è come una Nave che deve raggiungere il suo porto, avendo completata la propria missione e per questo avendo affrontato i rischi della navigazione.

Ognuno pensi: di fronte al pericolo di una tempesta è più opportuno attrezzare bene la nave e l'equipaggio, oppure, prepararsi ognuno a salire sulla propria piccola scialuppa (per timore del naufragio)?"

CONCLUSIONI

Con questo lavoro abbiamo voluto dimostrare come gli strumenti adoperati possano rivelarsi funzionali nel favorire trasformazioni anche in contesti non terapeutici. L'attenzione al linguaggio verbale e a quello non verbale ha favorito l'emergere di risorse espressive che sembravano frenate dalla rigidità dei ruoli e dalla negazione di una emotività, altrimenti espressa con violente crisi di gruppo.

Scopo di ogni intervento relazionale è quello di ampliare possibilità e risorse: "restituire… significa… rifare per loro e con loro il cammino mettendo in evidenza le biforcazioni e le scelte che sono state effettuate; significa raccontare una storia e, all'interno dei vincoli imposti dal racconto, far apparire in filigrana altre possibilità tra le quali la coppia o la famiglia possono effettuare le scelte, far emergere altre storie." [4]

La nostra consulenza ha favorito senz'altro una visione del gruppo diversa e una diversa posizione individuale di ciascuno nel gruppo.

Forse questo tipo di intervento e la sua modalità operativa rischiano di non essere apprezzati all'interno di una logica aziendale che bada prevalentemente a temi quali immediata efficienza e duratura efficacia.

Scopo del nostro intervento è stato quello di dimostrare che temi quali ciclo di vita, blocco e crescita, uso di metafore e di sculture, ovvero l'utilizzo di strumenti di lettura e di intervento prettamente terapeutici, hanno dimostrato di avere un alto potere trasformativo anche in un contesto "altro": l'azienda. Ci è parso infatti che il poter riflettere insieme e con modalità nuove abbia evidenziato i vincoli e attivato nuove possibilità.

NOTIZIE FOLLOW UP A 2 ANNI

Il gruppo di promotori finanziari ha lavorato bene alcuni mesi. E. dopo poco si è ritirata per problematiche legate alla gravidanza (gravi problemi respiratori). L. dopo un periodo (1 anno) in cui sembrava essere ripartita nella sua modalità "eroe solitario" ha deciso che quella strada non gli apparteneva più e si ritirata a fare le cose che sognava (investimenti immobiliari). S. ha proseguito mentre G. si è fatto una crisi di mezza età con una "fuga d'amore di tipo adole-

- Copyright - Il Pensiero Scientifico Editore downloaded by IP 18.97.14.89 Tue, 17 Feb 2026, 16:58:47

scenziale" (la classica ballerina di lap dance) per poi ritornare in famiglia e in ufficio che ha ripreso la sua storia.

Insomma sembra che ognuno, alla fine, abbia potuto prendere la propria strada.

BIBLIOGRAFIA

1. Gulino MA, Mingione E, Troisi GR, Le aziende di famiglia: narrare il passato per costruire il futuro, Ecologia della mente 2004; 2: 175.
2. Selvini Palazzoni M. Il problema dell'inviante. Quando è un fratello a chiedere la terapia. Ecologia della mente. 1987; 3: 82.
3. Cancrini L, Guida E. L'intervento psicologico nella scuola, NIS Roma 1986.
4. Caillé P, Rey Y. C'era una volta. Franco Angeli, Milano 1998.
5. Satir V, Conjoint Family Therapy, Science and Behavior Books Palo Alto 1967.
6. Dugas M. Reconstruction Familiare, Cartes Familiales, Genogramme, Sculptures, Terapie Familiare Geneve 1983; 4.
7. Caillé P,.Le sculture fenomeniche e mitiche, Bollettino CSTFR Roma 1983.
8. Manfrida G. La narrazione terapeutica. Angeli, Milano 1998.