

## L'ANALISI TRANSAZIONALE NELLE ORGANIZZAZIONI IDEE E OPINIONI\*

Julie Hay\*\*

*Traduzione a cura di Isabella Bolech*

### **Riassunto**

L'articolo considera diverse applicazioni dell'Analisi Transazionale, viste all'interno delle organizzazioni. Descrive gli sviluppi del contratto triangolare di English (1975) fino a comprendere 5 tipi di livelli contrattuali insieme al contesto e al coinvolgimento di più parti; suggerisce come combinare l'Analisi Transazionale con la Programmazione Neurolinguistica per ottenere una maggiore efficacia; come trasformare i sei livelli di trattamento della matrice della svalutazione (Schiff et al., 1975) in una serie di "passi per il successo inter-culturale" e propone la metafora di una nave, che fornisce un modello per distinguere l'*hardware* e il *software* di un'organizzazione e comprendere come questi influiscano sul clima e sulla cultura.

### **Abstract**

ORGANIZATIONAL TRANSACTIONAL ANALYSIS: SOME OPINIONS AND IDEAS

This article describes several applications of transactional analysis, including: within organizations; developments of English's (1975) three-cornered contract to include five levels plus the context and involvement of more parties; suggestions on how transactional analysis can be combined with neurolinguistic programming for greater impact; conversion of the six tre-

\* *Organizational Transactional Analysis: some opinions and ideas.* L'articolo comparso sul «Transactional Analysis Journal» volume 30, 3, July 2000, pp. 223-32 viene tradotto e ripubblicato con il permesso dell'autrice e dell'ITAA (International Transactional Analysis Association).

\*\* Julie Hay, analista transazionale didatta e supervisore (TSTA EATA – ITAA) in campo organizzativo ed educativo, è amministratore delegato di A.D. International, con una lunga esperienza nel settore dell'industria pubblica e privata. È autrice di numerose pubblicazioni e tiene corsi di formazione in tutto il mondo. È stata presidente sia EATA che ITAA, è presidente della (UK) Association for NLP Trainer Advisory Board.

(e-mail: julie@adinternational.com)

atment levels of the discount matrix (Schiff et al., 1975) into a frameworks of “steps to cross-cultural success”: and the metaphor of a ship, which provides a model for understanding the “hardware” and “software” of an organization and how these contribute to the climate and culture.

Nel suo invito a scrivere un articolo per questo numero del «Transactional Analysis Journal», il curatore Tony Tilney disse che contava sulla “immediatezza delle opinioni personali” piuttosto che su una “dotta esposizione”. Quest’articolo è dunque una raccolta di miei pensieri e idee, per mostrare la varietà delle possibili applicazioni dell’Analisi Transazionale nelle organizzazioni.

Partirò da una introduzione per spiegare come applico l’Analisi Transazionale nelle organizzazioni, perché ho notato negli ultimi anni che anche gli analisti transazionali didatti in formazione (P-TSTA) non sempre hanno le stesse idee sull’argomento. Proseguirò poi discutendo la contrattazione.

L’Analisi Transazionale nelle organizzazioni deve essere utilizzata in modo da equilibrare i diritti e i bisogni dell’organizzazione con quelli degli individui; è in questo ambito infatti che devono essere utilizzati i contratti pluri-angolari (come avviene anche nell’Analisi Transazionale in campo educativo). Quindi collegherò l’Analisi Transazionale alla Programmazione Neurolinguistica (PNL). Da quando sono diventata TSTA, sono anche Trainer PNL (accreditata da Richard Bandler).

In passato, mi è sembrato spesso che l’Analisi Transazionale fosse molto utile per la comprensione ma non altrettanto d’aiuto nelle applicazioni pratiche. Spesso c’era inoltre una tendenza a concentrarsi sulla patologia.

Per questo, mostrerò come la combinazione dell’Analisi Transazionale con la PNL permetta di connettere comprensione e azione e rafforzare il *focus* sulla crescita e sul naturale sviluppo. Mostrerò poi come l’Analisi Transazionale possa contribuire al lavoro inter-culturale nelle organizzazioni. Infine, proporrò un modello che collega le *soft skills* (*software*) dell’applicazione dell’Analisi Transazionale con l’*hardware* delle strategie e delle strutture organizzative in modo da accrescere il suo valore agli occhi dei *manager*.

### *L'Analisi Transazionale nelle Organizzazioni*

Come formatrice e consulente nelle organizzazioni, il mio obiettivo è condividere l'Analisi Transazionale con il maggior numero di persone possibile. Per farlo utilizzo diversi metodi.

Tengo corsi di formazione o *workshop* che riguardano le competenze (*skills*) intrapersonali o interpersonali, in modo da insegnare direttamente i concetti dell'Analisi Transazionale.

Incoraggio gli eventi di gruppo, come ad esempio le riunioni o le attività di creazione dei *team* (*team-building*), sia attraverso simulazioni, ma più spesso attraverso autentiche riunioni o altri eventi durante i quali si discutono reali argomenti riguardanti l'attività aziendale. Durante questi eventi l'Analisi Transazionale può essere insegnata direttamente, anche se è più frequente che venga presentata come un modo per comprendere delle dinamiche quando si manifestano.

Organizzo incontri con gruppi di dirigenti o di impiegati aiutandoli a utilizzare i concetti dell'Analisi Transazionale per capire il funzionamento dell'organizzazione, le culture aziendali, il cambiamento di gestione e altre questioni simili, e a pianificare la creazione di culture organizzative sane.

Lavoro per formare e assistere altri *trainer*, formatori e consulenti per metterli in grado di utilizzare i modelli dell'Analisi Transazionale in modo efficace e di analizzare il proprio comportamento diventando sempre più efficienti.

Produco materiale scritto, registrazioni, libri, ecc. che servono come supporto e documentazione di quanto esposto, come pacchetti per l'autoapprendimento, e come risorse per gli altri *trainer* e per chiunque voglia consultarli.

Attraverso tutoraggio e *coaching* aiuto e istruisco gli amministratori delegati, i responsabili delle risorse umane e altri che hanno un impatto significativo sulla qualità della vita lavorativa e sullo sviluppo dei dipendenti.

Tengo presente il fatto che le persone con cui lavoro arrivano ai miei corsi con diversi livelli di conoscenza, una diversa volontà di partecipare e diversi obiettivi. Alcuni hanno una conoscenza minima o inesistente delle teorie psicologiche, o addirittura ne hanno un'idea distorta, in particolare se sono stati in contatto con *trainer* che hanno usato in

modo inappropriato le tecniche terapeutiche. Altri hanno una notevole conoscenza delle teorie psicologiche e quindi potrebbero essere irritati dal dover lavorare con me. Altri ancora magari sono abituati a mettere in pratica queste teorie, ma solo sugli altri, ad esempio in un contesto terapeutico o di supervisione che non riguarda loro stessi o i loro colleghi. Alcune delle persone con cui lavoro hanno poi una notevole conoscenza del mondo degli affari o di modelli simili e si aspettano che l'Analisi Transazionale vi si adatti. Infine alcuni potrebbero innervosirsi per qualunque cosa abbia a che fare con la "terapia" perché credono che ciò significhi che c'è qualcosa che non va in loro.

In certi casi, non tutti i partecipanti hanno scelto spontaneamente di lavorare con me, anche se io metto subito in chiaro nel contratto, che una volta che sono lì sono liberi di fare le loro scelte. Alcuni possono decidere di non frequentare tutto il corso, o di frequentarlo solo per un tempo relativamente breve, come una sera o mezza giornata. Nei fatti molte organizzazioni si comportano come se un'intera giornata fosse un tempo molto lungo da dedicare alla formazione delle persone.

In alcuni casi i partecipanti non frequentano tutti gli incontri, anche se sono stati fissati con largo anticipo; questo accade per mancanza di impegno personale, o magari perché le organizzazioni tagliano i fondi per ragioni che non hanno niente a che vedere con la formazione. Può anche succedere che l'organizzazione imponga un carico di lavoro talmente pesante che i partecipanti non hanno più tempo.

Alcuni non sanno perché vengono mandati a seguire i miei corsi; potrebbero anche essere sostituiti dell'ultimo minuto di un altro partecipante o del membro di un gruppo, che vengono mandati a seguire il corso di formazione anche se magari non ne hanno bisogno. Molti partecipanti sono preoccupati che io li valuti e riferisca ai loro superiori, oppure temono che i colleghi o la direzione siano presenti agli incontri.

Devo anche riconoscere che le organizzazioni con cui lavoro (o i loro agenti, come i direttori generali o i professionisti delle risorse umane) hanno idee abbastanza irrealistiche sui risultati che si possono ottenere nel tempo che dedicheranno agli incontri. A volte sperano di poter usare l'Analisi Transazionale in chiave psicoterapeutica per "sistemare" dipendenti che non hanno avuto nessuna voce in capitolo sulla decisione di partecipare; in verità, alcuni di loro potrebbero avere già tentato personalmente di risolvere alcune questioni, senza un aiuto professionale,

talvolta peggiorando le cose. Altri si aspettano che l'Analisi Transazionale si insegni come l'ingegneria o l'informatica, o che possa essere usata per far sì che i dipendenti siano più efficienti nel soddisfare le necessità dell'azienda a discapito dei clienti o dei fornitori. Alcuni possono addirittura cancellare una parte del programma strada facendo.

Perché tutto questo non sembri troppo negativo, tengo a precisare che spesso lavoro con partecipanti e organizzazioni che hanno aspettative realistiche sull'Analisi Transazionale e sul cambiamento, che sono desiderosi di crescere e di migliorare e quando si prendono l'impegno lo portano avanti fino alla fine.

### *Contrattazione*

English (1975) ha presentato l'idea del contratto triangolare usando un triangolo per mostrare le relazioni che intercorrono tra il *trainer/facilitatore*, i partecipanti e l'organizzazione («Grandi Potenze»). Io aggiungo il contesto all'interno del quale il contratto è valido (l'area ombreggiata nella Figura 1). Questo ha un limite non ben distinto per dimostrare che niente accade in modo isolato. Il contesto contiene la cultura, o il *mix* di culture, entro cui le parti funzionano.

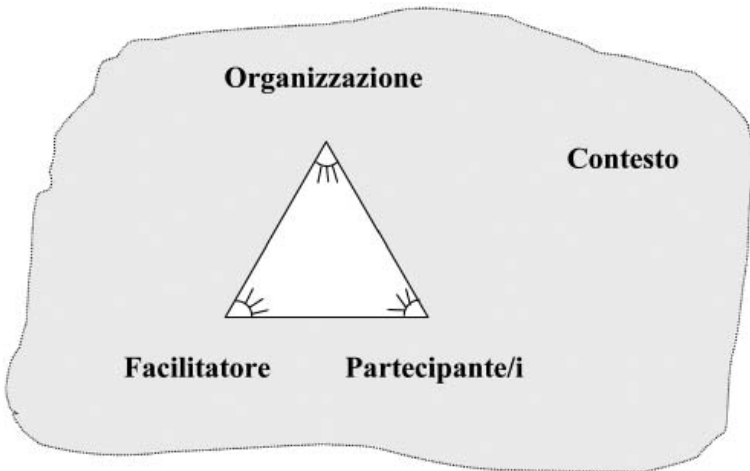


Figura 1  
Contratto triangolare nel contesto

Aggiungo anche l'immagine di bulbi oculari ai vertici del triangolo per indicare che la persona guarda oltre, per vedere cosa succede sull'altro lato del triangolo. Questo per evidenziare il fatto che un reale contratto richiede che ogni parte abbia la chiara percezione dei contratti tra le altre due parti (così come di quelle parti del contratto che non la riguardano direttamente, com'è naturale).

Per ogni lato del triangolo possiamo considerare cinque livelli di contrattazione (i primi tre individuati da Berne [1966] più altri due):

- 1 *il livello procedurale*. Fa riferimento agli aspetti amministrativi, ad esempio quando e per quanto tempo ci incontreremo, chi apporterà le modifiche necessarie, quale documentazione è richiesta;
- 2 *il livello professionale*. Riguarda la struttura e il risultato che si spera di ottenere dall'intervento: cosa si aspettano il facilitatore, i partecipanti e l'organizzazione e di che cosa sono responsabili;
- 3 *il livello psicologico*. Come diceva Berne, è il livello a cui si determinano molte cose; seppure non consapevolmente. Renderlo conscio fa sì che siamo in grado di affrontare questioni come le dipendenze, il transfert, ecc.;
- 4 *il livello percepito*. Non è inconscio e comprende i diversi punti di vista riguardo all'intervento: quello del facilitatore, dei partecipanti, dei dirigenti, degli spettatori, ecc. Fattori come il cinismo dovuto alla cancellazione di altri interventi prima della loro conclusione, dubbi sulle competenze del facilitatore, e così via;
- 5 *il livello politico*. Si riferisce al ruolo del contesto. Non possiamo evitare di collocarci in una cornice sociopolitica. Dobbiamo tenere conto di fattori come i modi in cui agisce il potere. Ad esempio, stiamo lavorando per acculturare delle minoranze all'interno di una cultura dominante (consapevole o meno), al fine di creare una cultura mista, o per mantenere culture separate e coesistenti? Inoltre spesso dobbiamo estendere il contratto per includere il riferimento ad altre parti, quali i *line manager* dei partecipanti; oppure il *line manager* del facilitatore, se lavora per qualche organizzazione, o la società di consulenza, se lavora al di fuori delle organizzazioni; o ancora i clienti o gli assistiti dei partecipanti; e infine i sindacati o gli organismi professionali che potrebbero influenzare lo svolgimento del lavoro.

La Figura 2 mostra come il diagramma diventi poi più complesso. Sulla carta possiamo riprodurlo solo a due dimensioni; in realtà dovrebbe avere la forma di un rombo, in cui ogni angolo è collegato a tutti gli altri. Così il facilitatore e i partecipanti possono coesistere e stipulare contratti con le proprie organizzazioni (o dipartimenti); questi sono contratti di lavoro o accordi collegati all'intervento. C'è anche un «contratto» implicito tra il facilitatore e il *line manager* dei partecipanti e tra i partecipanti e il *line manager* del facilitatore (se ne esiste uno), anche se non si incontrano mai. Come nella più semplice versione triangolare, sorgeranno meno problemi se le parti sono consapevoli e condividono una stessa visione del processo.

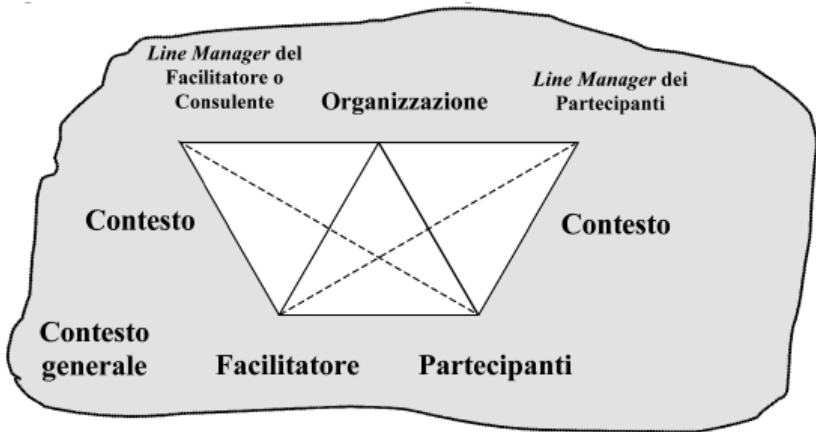


Figura 2  
Contratto multilaterale a “rombo”

### *L'Analisi Transazionale e la Programmazione Neurolinguistica*

Quelli che seguono sono esempi dei modi in cui la PNL può contribuire all'Analisi Transazionale apportando un utile punto di vista e aumentandone l'operatività.

*Elastico.* Nell'ambito dell'Analisi Transazionale, l'elastico (Kupfer, Haimowitz, 1971) è visto come il processo attraverso il quale regredendo, sperimentiamo di nuovo una reazione già avuta davanti a un

evento passato. È visto come un processo negativo in quanto comporta una perdita della consapevolezza del qui-e-ora: riportiamo nel presente un sentimento che in passato non è stato di nessun aiuto. Applicando la PNL possiamo riconoscere tale regressione come una strategia neurologica che ci porta ad adottare uno «stato risorsa» o, in questo caso, uno stato che non ci porta alcuna risorsa. Quindi noi possiamo usare la stessa strategia ma cambiare lo stato che scegliamo, attraverso:

- elastico positivo: portare nel presente un sentimento positivo del passato;
- elastico al contrario: riportare nel passato un sentimento positivo del presente;
- elastico futuro: portare nel futuro un sentimento positivo (dal passato o dal presente).

*Svalutazione.* La svalutazione, la ridefinizione e la grandiosità sono concetti descritti in *Cathexis Reader* (Schiff et al., 1975). Tuttavia a parte la trasformazione dei sei livelli di trattamento descritti in un modello che io chiamo «passi per il successo» (Hay, 1995), ho trovato poco nella letteratura dell'Analisi Transazionale su come combattere concretamente la svalutazione.

La PNL ha invece un metamodello (Hall, 1998), che descrive una serie di categorie e delle “sfide” consone alle modalità con cui di solito tendiamo a rimuovere, distorcere, o generalizzare quando comunichiamo.

Con un collega, Peter Emery, ho rivisto un po' il metamodello e ho raggruppato le classificazioni sotto cinque titoli, che mostriamo come attaccati alle dita della mano in Figura 3 (le presupposizioni corrispondono al pollice perché questo aspetto sostiene gli altri, come quando stringiamo il pugno).



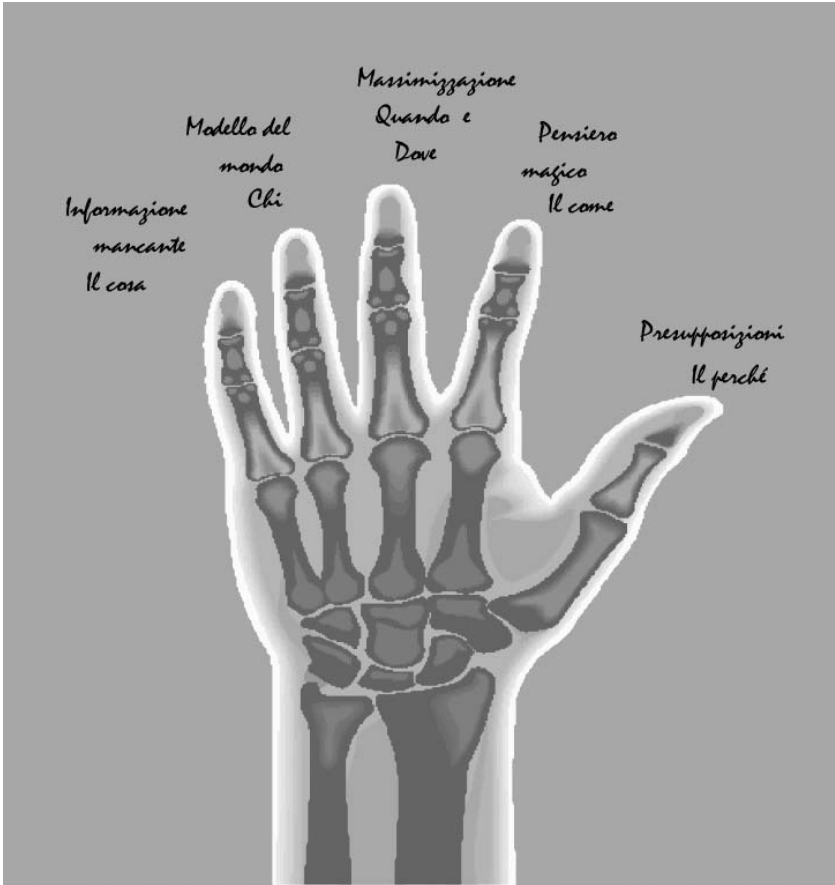


Figura 3  
Memorizzazione del metamodello

La Tabella 1 riporta le classificazioni, le sfide (*challenge*) indicate (anche se la maggior parte necessita di parole aggiuntive per ragioni di forma) e le tematiche. I seguenti paragrafi forniscono spiegazioni più dettagliate di ogni categoria all'interno delle classificazioni.

<b>Tabella 1: Il Metamodello come “sfida” alla Svalutazione</b>			
<i>Tipo</i>	<i>Esempi</i>	<i>Sfida (Challenge)</i>	<i>Tema</i>
<b>Informazioni mancanti</b>			
Cancellazione	Sono confuso	Riguardo a cosa?	Cosa manca
Confronto	È meglio fare così	Meglio di cosa?	
Assenza di Indice Referenziale	Loro non mi ascoltano	Loro chi?	
Verbi non specifici	Fallo adesso	Cosa significa “fare”?	
Nominalizzazione	Ho interrotto la relazione	Qual è la definizione di relazione?	
<b>Modello del mondo</b>			
Operatore modale–necessità	Dobbiamo fare così	Chi lo dice?	Chi lo pensa
Operatore modale–possibilità	Non posso farlo	Chi lo dice?	
Performativo mancante	Dovremmo farlo così	Chi lo dice?	
<b>Massimizzazione</b>			
Quantificatore universale	Succede sempre	Sempre?	Quando e dove si applica/non si applica
Indice Referenziale Generale	Tutti i cani sono pericolosi	Tutti?	
<b>Pensiero magico</b>			
Causa-Effetto	Mi fai arrabbiare	Come ti faccio arrabbiare?	Come fai a saperlo
Equivalenza Complessa	Non mi compri più fiori-non mi ami	Come sono collegate le due cose?	
Lettura del pensiero	Non mi ami più	Come fai a saperlo?	
<b>Presupposizioni</b>			
Presupposizioni	Voglio parlarti prima che tu finisca il progetto	Si presume che finirai il progetto	Perché si presume

### *Informazioni mancanti*

- La cancellazione avviene quando omettiamo una parte della struttura visibile, ad esempio “sono a disagio”: non dice cosa mette a disagio il parlante.
- I confronti avvengono quando usiamo un termine di paragone per indicare delle differenze, senza fornire l’informazione completa: “Lui ha un lavoro migliore”, rispetto a chi?
- L’assenza di indice referenziale si verifica quando non vengono forniti i dettagli riguardo al soggetto di una certa azione: “Hanno costruito questo edificio troppo velocemente”.
- I verbi non specifici sono quelle parole che non chiariscono in che modo specifico avvenga l’azione: l’espressione “Mi ha ferito” non dice niente su come la ferita sia stata causata.
- Le nominalizzazioni sono dei nomi astratti che nascono quando trasformiamo un processo in un evento: l’amare diventa amore e il fidarsi diventa fiducia.

### *Modello del mondo*

- Gli operatori modali sono parole che rappresentano regole e confini che inconsciamente rispettiamo: “Dobbiamo prenderci una vacanza” o “Non posso farlo”.
- I performativi mancanti sono delle generalizzazioni riguardo al mondo che i parlanti sono portati a fare secondo la loro esperienza: “Discutere è sbagliato”.

### *Massimizzazioni*

- I quantificatori universali sono generalizzazioni, come ad esempio “I cavalli sono sempre difficili da addestrare”.
- L’indice referenziale generale si manifesta quando facciamo appartenere l’attributo di una cosa o di una persona a tutto il gruppo di cui fanno parte, come in “Tutti i cani sono pericolosi”.

### *Pensiero magico*

- Causa ed effetto sono distorsioni attraverso le quali la struttura di una frase collega due (o più) concetti differenti come se uno fosse causa dell’altro, come in “Mi fai arrabbiare”.
- L’equivalenza complessa si verifica quando due proposizioni sono

legate in modo che sembrino essere equivalenti e significare la stessa cosa: “Stai aggrottando le sopracciglia; perché sei arrabbiato?”.

- La lettura del pensiero è spesso una risposta intuitiva a indizi non verbali. Comunque può anche essere un'allucinazione e/o una proiezione dei nostri sentimenti sugli altri.

### *Presupposizioni*

Sono delle supposizioni contenute nelle parole che usiamo. Devono essere vere perché la frase abbia senso. Ad esempio la frase “Perché non ridi più spesso?” presuppone diversi fatti. Che ci sia una ragione per cui non ridi; che tu sia capace di ridere; che non ridi abbastanza; che potresti ridere più spesso.

### *Passi verso il successo interculturale*

Un mio precedente articolo (Hay, 1997) mostrava in che modo ho trasformato i sei livelli di trattamento (Schiff et al., 1975) in una serie di passi, come riportato nella Figura 4.

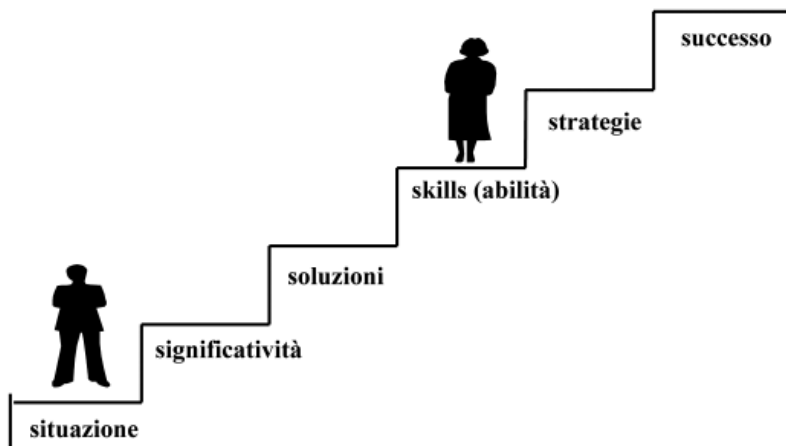


Figura 4  
Passi per il successo

Le immagini della Figura 4 sottolineano la necessità per la persona di scendere fino al gradino su cui si trova l'altro per guidarlo nella risalita. In altre parole, è facile vedere come qualcuno metta in atto una svalutazione, ma possiamo aiutarlo/a meglio se cominciamo al livello di trattamento sottostante. Le seguenti domande indicano come possiamo usare i gradini per prendere in considerazione i diversi modi di sviluppare un intervento di tipo interculturale efficace all'interno di un'organizzazione (ad es. per fronteggiare atteggiamenti discriminatori, sessisti e razzisti, *ndr*).

### *Situazione*

- Come si comportano le persone?
- Qual è la percentuale di persone di sesso diverso e con diversi background etici?
- Quanti hanno quale mansione e a che livello?

### *Significatività*

- Quali esempi di atteggiamento sessista o razzista si sono verificati?
- Come si relazionano statisticamente al numero totale di persone?
- Le mansioni sono ben ripartite tra i diversi gruppi di persone?

### *Soluzioni*

- Che politiche esistono per garantire l'eguaglianza?
- Che procedure esistono per garantire l'eguaglianza?
- Quali cambiamenti sono necessari per garantire una maggiore eguaglianza?
- Cosa si può fare in merito alla discriminazione o ad atteggiamenti percepiti come discriminatori?

### *Skills (Abilità)*

- All'interno dell'organizzazione sono presenti le risorse (*skills*) per realizzare la comunicazione e il lavoro interculturale?
- Chi ha le capacità (*skills*) per apportare i cambiamenti necessari?
- Come possono le persone acquisire ulteriori abilità?

### *Strategie*

- Come si possono rendere efficaci le politiche e le pratiche per limitare la discriminazione e incoraggiare la diversità?

- Cosa si può fare per assicurare un equilibrio tra le diverse culture?
- Cosa può fare l'organizzazione per sviluppare un'adeguata interculturalità?

### *Successo*

- Cosa possono guadagnare le persone dal cambiamento delle loro percezioni culturali?
- Cosa possono perdere dal cambiamento delle loro percezioni culturali?
- Quale supporto è presente per coloro che vengono discriminati?
- Chi sono i difensori della diversità?

### *Clima e Cultura*

Il clima si riferisce al tempo o alle condizioni atmosferiche. La cultura è il modo di vivere, e comprende aspetti come gli usi e i costumi.

Presi insieme clima e cultura hanno molto a che vedere con quello che succede nelle organizzazioni: com'è lavorare al loro interno, quali comportamenti sono accettabili o inaccettabili, cosa succede nell'ambiente esterno e come influisce sull'organizzazione.

Uno dei modi di pensare al clima e alla cultura di un'organizzazione è di immaginarla come una nave, la Nave del Successo, rappresentata nella Figura 5. Se disegniamo questa nave con sei vele, possiamo giocare con le parole che iniziano con la S di Successo (*success*). Le tre vele a sinistra, cioè strategia, struttura e sistemi (*strategy, structure, systems*) sono l'*hardware* dell'organizzazione; le tre vele a destra, vale a dire sicurezza, carezze e stimoli (*safety, strokes, stimulation*), sono il *software*. Le vele a sinistra definiscono *cosa*, le vele a destra ci dicono *come*.

Il mare diventa la situazione (*situation*), gli ostacoli sono gli squali (*sharks*), abbiamo bisogno di stabilità (*stability*) per affrontare le ondate del cambiamento, e il cielo rappresenta la sorte (*serendipity*) che può portarci il sole o la tempesta (infatti la fortuna sembra essere un fattore del successo o del fallimento di alcune organizzazioni; non possiamo sempre prevedere o controllare tutti gli eventi). Le persone a bordo hanno delle abilità (*skills*) e sull'albero potrebbero esserci un motto (*slogan*) e un simbolo (*symbol*). Possiamo quindi considerare il contributo di ciascuno di questi aspetti al clima e alla cultura dell'organizzazione.

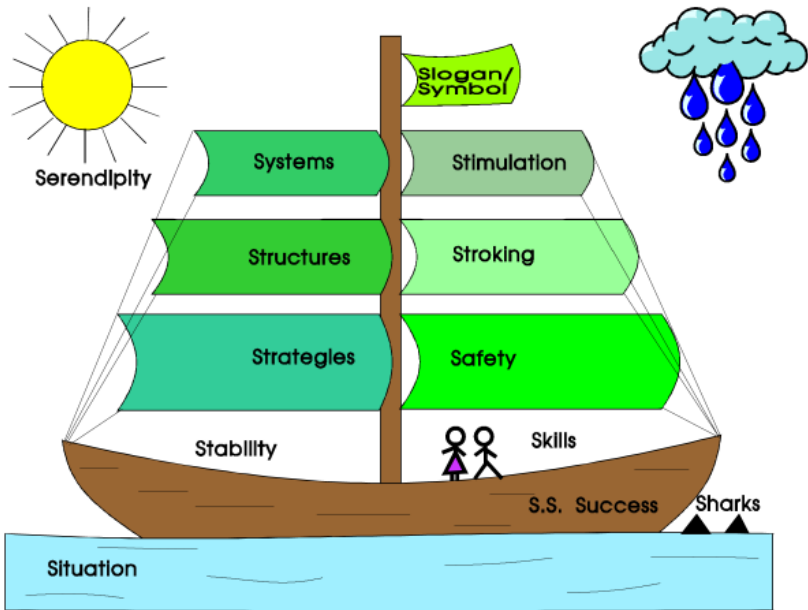


Figura 5  
La Nave del Successo

La *Situazione* non è sotto il controllo dell'organizzazione, sebbene possa esserne influenzata. I più alti dirigenti potrebbero aver passato diverse ore con politici, finanziari e avvocati per salvaguardare il futuro della compagnia. La situazione può cambiare anche senza che l'organizzazione ne sia responsabile; prodotti che prima erano diffusamente affermati non lo sono più; un governo (o più di uno) potrebbe cambiare la legislazione e con questa potrebbero dover cambiare le modalità di lavoro; possono formarsi gruppi di clienti che comprano le azioni di una compagnia per influenzarne la politica. Da notare che la situazione può essere buona o cattiva; potrebbero esserci tempeste in arrivo o un sole splendente. Per esempio, potrebbero esserci gruppi di pressione che tentano di colpire l'organizzazione, magari perché il prodotto danneggia l'ambiente o ha effetti collaterali sulle persone. Dall'altra parte gli ostacoli (gli squali) o i problemi, potrebbero essere

i concorrenti. O anche gli scogli verso i quali si dirige la nave. Anche gli ostacoli, così come la situazione, possono essere al di fuori del controllo dell'organizzazione. Il meglio che si possa fare è dare un'occhiata intorno e monitorare l'ambiente circostante, per accorgersi subito dei possibili rischi.

Le *Strategie* comprendono per esempio una visione chiara del futuro desiderato, tradotta in una *mission* che ha un numero limitato di principi chiave, è scritta in un linguaggio comprensibile a tutti ed è stata sviluppata per raggiungere degli obiettivi attraverso un processo che include il maggior numero possibile di persone. La domanda chiave è: qual è la meta della nave?

Le *Strutture* devono essere progettate affinché le persone possano dimostrare spirito d'iniziativa e prendere decisioni che aiutino l'organizzazione a rendere efficaci le proprie strategie. Può accadere che una struttura organizzativa non si accordi con le strategie; può succedere quando viene stabilita una nuova direzione strategica ma rimane intatta la vecchia struttura organizzativa. Per esempio, la *mission* di un'organizzazione può essere sviluppata in modo da comprendere un'innovazione, però con una struttura strettamente gerarchica. Quando tutti i livelli hanno considerato una nuova idea, questa non è più innovativa perché un concorrente l'ha perfezionata prima.

I *Sistemi* devono essere progettati in modo da rinforzare sia la strategia sia la struttura. Inoltre, i sistemi spesso non vengono toccati quando sono attuati altri cambiamenti. Una multinazionale, per esempio, ha cambiato la propria struttura in modo da conferire un potere maggiore alle persone, ma è rimasto operativo un sistema che autorizza solo *manager* di un certo livello a prendere decisioni definitive riguardo alle spese. Così, i dipendenti assunti da poco hanno più responsabilità, ma non viene loro conferito un livello di autorità corrispondente.

La *Sicurezza* in questa metafora indica la sicurezza emotiva. I dipendenti si sentono liberi di essere chiari ed espliciti riguardo alle loro preoccupazioni? Credono che l'organizzazione sia onesta con loro? La sicurezza emotiva non implica la sicurezza del lavoro, ma crea un'atmosfera in cui queste problematiche possono essere discusse apertamente. Ci sono persone che temono di essere buttate in mare, in pasto agli squali? Se è così potrebbero decidere di buttarsi anche se possono ancora trovare un posto su una scialuppa.



Le modalità di distribuzione delle *Carezze (Strokes)* sono create dalle organizzazioni definendo come le persone vengono ricompensate quando agiscono seguendo il volere della compagnia. Questi riconoscimenti possono essere economici, ma per la gran parte delle persone avranno un impatto più forte i riconoscimenti a livello psicologico.

Pertanto i dipendenti reagiranno maggiormente a ciò a cui i capi prestano maggiore attenzione. Un'analisi delle modalità di scambio di riconoscimenti all'interno di un'organizzazione, dimostrerà come la cultura organizzativa viene rinforzata da questo processo. Le persone tendono a fare ciò che le porta ad avere una ricompensa più che ad eseguire degli ordini.

Gli *Stimoli* riguardano la varietà dei modi in cui la creatività viene promossa e l'iniziativa incoraggiata. Comprendono anche le proposte per lo sviluppo continuo delle persone. E, cosa più importante di tutte, comprendono le celebrazioni: eventi, attività e rituali che rinforzano successi grandi e piccoli, incluse quelle iniziative che risultano poi essere sbagliate ma che possono essere celebrate come opportunità per imparare!

A stare sul ponte sono le persone che fanno parte dell'organizzazione con tutte le loro abilità (*skills*), i loro punti di forza (*strenghts*) e i loro difetti (*shortcomings*). La stabilità della nave dipende soprattutto dalle capacità delle persone, da quanto sono abili nel gestire le vele per affrontare ogni situazione. Per esempio sono le vele della strategia che vengono ammainate per affrontare prontamente ogni cambiamento improvviso della direzione del vento?

Sull'albero maestro svola la bandiera, che contiene un motto (*slogan*) ed eventualmente un simbolo (*symbol*).

I motti sono una parte importante della dichiarazione della *mission* perché concentrano il principio a cui fanno riferimento rendendolo più facile da memorizzare. I simboli hanno un impatto potente, sembrano *parlare* metaforicamente alla nostra mente in un modo che le parole non possono eguagliare.

### *Conclusioni*

Come ho scritto in avvio, questo articolo è una raccolta di pensieri e idee. Spero che stimolerà risposte, reazioni e risorse. Mi aspetto di avere presto occasione di parlare degli altri modi in cui si applica l'Analisi Transazionale nelle organizzazioni; di leggere riguardo alla combinazione dell'Analisi Transazionale con altri approcci e di apprendere come altri abbiano "adattato" i modelli terapeutici alle esigenze e aspettative che differenziano l'Analisi Transazionale applicata nelle organizzazioni, dalla psicoterapia.

### ***Bibliografia***

- BERNE E., (1966), trad. it. *Principi di terapia di gruppo*, Astrolabio, Roma 1986
- ENGLISH F., (1975), trad. it. *I contratti triangolari e multipli*, in F. English, *Essere Terapeuta*, La Vita Felice, Milano 1998
- HALL L., *The secrets of magic: communicational excellence for the 21st century*, Crown House Publishing, Bancyfelin 1998
- HAY J., *Donkey bridges for developmental TA: making Transactional Analysis memorable and accessible*, Sherwood Publishing, Watford 1995
- HAY J., *Transformational mentoring: using Transactional Analysis to make a difference*, in «Transactional Analysis Journal» 27, 3, 1997
- KUPFER D., HAIMOWITZ M., (1971) trad. it. *Gli elastici*, in «AT Rivista di analisi transazionale e metodologie psicoterapeutiche» IV, 6, 1984
- SCHIFF J.L., SCHIFF A.W., MELLOR K., SCHIFF E., SCHIFF S., RICHMAN D., FISHMAN J., WOLZ L., FISHMAN C., MOMB D., (1975), trad. it. *Analisi Transazionale e cura delle psicosi*, Astrolabio, Roma 1981