

CONTRATTI TRIANGOLARI E CONTRATTUALITÀ NELLA RELAZIONE DI CONSULENZA

Ariela Casartelli e Ugo De Ambrogio

Riassunto

Nella nostra esperienza di counsellor, consulenti organizzativi e formatori ci siamo spesso trovati a utilizzare come strumento di analisi dei rapporti fra individui, fra individui e organizzazione e tra organizzazioni, lo strumento del contratto e in particolare del contratto triangolare e pluriangolare che viene proposto da Fanita English (1975) in un ampliamento della teoria di Eric Berne (1966).

L'uso del contratto come strumento di analisi contiene più elementi di complessità.

Un esempio di complessità è introdotto dallo stesso Berne (1966) che parla di diversi livelli contrattuali (amministrativo, professionale e psicologico) e di relazioni triangolari per alcuni tipi di contratti che coinvolgono terapeuti che lavorano in organizzazioni con "proprie peculiari esigenze".

Nelle pagine che seguono, partendo dalle intuizioni berniane, e dagli sviluppi successivi della teoria considereremo come la complessità contrattuale sia stata affrontata dagli analisti transazionali, come alcuni autori ne scrivono in letteratura e come possa essere utilizzata a sostegno del counselling.

Formulare contratti efficaci e corretti

Il concetto di contratto, definito da Berne come "esplicito impegno bilaterale per un definito corso di azione" (1966) è in Analisi Transazionale strumento centrale nella costruzione della relazione in ognuno dei quattro differenti campi applicativi (clinico, educativo, organizzativo e di counselling) e la contrattualità uno dei principi fondanti la teoria analitico transazionale.

Il contratto diventa strumento di analisi di situazioni consulenziali dove emergano situazioni di "empasse" o si ravvisino problematiche che possano ripercuotersi sul successo delle relazioni fra i soggetti in campo.

Contratto e contrattualità, come dicevamo in apertura, sono la base della relazione consulenziale per l'Analisi Transazionale; la relazione nasce, si definisce e si sviluppa attraverso l'utilizzo dello strumento contrattuale o,

meglio ancora, nell'attitudine alla contrattualità. Ci si riferisce quindi al contratto sia come contenuto (definizione di accordi, regole, mete) che come processo (Rotondo, 1986), ovvero come si osserverà analiticamente più avanti, come atteggiamento che permette di tenere viva la disponibilità a rivedere, durante il percorso, lo "stato" della relazione d'aiuto, sollecitando la responsabilità del cliente come soggetto attivo nella relazione.

Dopo Eric Berne, Claude Steiner (1974) ci offre alcune considerazioni fondamentali sui requisiti che un buon contratto deve avere:

- **Mutuo consenso:** è il reciproco ed esplicito accordo su mete e modi del trattamento.
- **Valida considerazione:** è l'accordo che esplicita il riconoscimento della natura professionale della relazione.
- **Competenza:** è la capacità a formulare un contratto ciascuno per la sua parte. È opportuno sottolineare che la competenza non è connessa solo all'età adulta in quanto la relazione contrattuale riguarda anche bambini e adolescenti. Al proposito, in particolare per chi lavora in ambito educativo si ritiene importante segnalare il lavoro di Maria Teresa Romanini (1988) che offre un approfondito *excursus* teorico sul significato e le attenzioni necessarie alla definizione del contratto fra operatori e bambini e adolescenti.
- **Obiettivo legale:** inteso in conformità ai differenti contesti e alle loro leggi, nel rispetto dei codici etici.

Steiner sottolinea inoltre che nel processo di stipulazione di un contratto, *counsellor* e cliente si trovano necessariamente a costruirsi un quadro mentale dell'esito desiderato del loro lavoro insieme. È a partire dall'esplicitazione di queste immagini tra loro diverse che sarà possibile attivare un processo contrattuale che porterà alla definizione condivisa dell'obiettivo e del percorso.

Infine il contributo di Steiner è utile per sottolineare cosa è importante precisare e cosa è specificato in genere nei contratti:

- chi sono entrambe le parti;
- che cosa faranno insieme;
- quanto tempo ci vorrà;
- quale sarà l'obiettivo o l'esito del processo;
- come faranno a sapere quando l'avranno raggiunto.

Nella stessa direzione si muovono Holloway e Holloway (1973), che segnalano quattro aree da esplorare per arrivare alla formulazione del contratto:

- i problemi che si vogliono affrontare;

- la elaborazione delle mete da raggiungere;
- la definizione dei cambiamenti necessari per raggiungere le mete;
- la previsione degli ostacoli che si possono frapporre.

In particolare quest'ultimo punto aiuta il *counselor* e il cliente a mettere a fuoco i possibili boicottaggi che possono essere messi in atto durante il processo di cambiamento.

Sempre Holloway e Holloway suggeriscono anche preziose regole per stipulare contratti efficaci:

- includere nel contratto sentimenti, convinzioni, comportamenti;
- considerare tutti e tre gli stati dell'Io;
- iniziare, piuttosto che cessare un comportamento;
- stare nel qui e ora;
- formulare l'obiettivo in termini positivi: osservabile, verificabile, "sicuro", adeguato socialmente;
- individuare un cambiamento possibile in se stessi;
- prevedere le risorse necessarie, i tempi, le regole, i metodi di lavoro e di verifica;
- impegnarsi nella realizzazione di azioni specifiche.

Inoltre scopo del contratto, secondo quanto suggerito da Holloway e Holloway, è spostare l'attenzione dal problema all'obiettivo, tenendo conto che la chiarezza degli obiettivi e del metodo di lavoro permette di evitare eventuali manipolazioni della relazione di cura.

In definitiva la tecnica contrattuale fin qui illustrata, sottolinea l'attenzione al fatto che il contratto si stipula tra l'Adulto del cliente e l'Adulto del *counselor*, in accordo con i valori del Genitore e con il sentire del Bambino. Assumere un atteggiamento contrattuale comporta l'avvio di un processo di energizzazione dell'Adulto, quindi di decontaminazione.

Ci sembra importante sottolineare che le attenzioni al contratto, fin qui presentate, non vogliono stimolare la ricerca spasmodica del contratto "perfetto" ma sollecitare il *counselor* a esplorare a lungo il campo contrattuale, a partire dalla prima richiesta.

Nell'attività di *counseling* e di consulenza organizzativa ci si trova spesso sottoposti a pressioni affinché si stipulino contratti legati a domande dei clienti – committenti che spesso risultano confuse, oppure a domande che possono avere secondi fini, o infine a domande che possono essere frutto di ripetizioni copionali più che di scelte adulte e consapevoli.

A volte le proposte di un contratto di consulenza sono difficili da accogliere e ci si trova in presenza di proposte che Goulding (1979) definisce “inaccettabili”, quali:

- le proposte di contratto formulate sulla base di “dovrei”, che segnalano un Adulto contaminato dal Genitore;
- le proposte di contratto in cui l’aspettativa è cambiare qualcun altro (“voglio che lei...”);
- le proposte di contratto che sottintendono un livello ulteriore e quindi dei giochi (sfide: “voglio vedere se...”).

Di fronte a domande con queste o simili caratteristiche è opportuno che il *counselor* pur accogliendo la richiesta iniziale del cliente, la esplori rielaborandola e negozi un possibile orientamento così da formulare un contratto accettabile e sostenibile finalizzato a svolgere un processo di apprendimento e orientato al cambiamento.

Elaborare l’ambivalenza

Nel processo di rielaborazione della richiesta iniziale, il *counselor* può tener conto di alcuni strumenti che lo conducono, con il suo cliente, alla costruzione di un oggetto condiviso di cambiamento, frutto di uno scambio reciproco e, sostanzialmente, base della relazione intersoggettiva.

Per prima cosa, l’attenzione all’uso del linguaggio nella richiesta iniziale: attraverso l’uso della parola possono emergere aspetti del sistema difensivo sottostante, connesso alle “spinte” di copione.

Gli eccessi comunicativi, i “di più”, così come l’uso di generalizzazioni, l’uso dei tempi nei verbi, alcuni aspetti di svalutazione presenti nel linguaggio usato nella prima richiesta, gli avverbi, e altro, possono “avvertire” il *counselor* che il suo cliente sta formulando una richiesta “ambivalente”: da una parte è una richiesta che manifesta il desiderio di cambiamento, dall’altra emerge la paura legata al cambiamento.

L’uso del linguaggio manifesta questa “necessaria” ambivalenza e i freni che la persona pone inconsapevolmente al cambiamento desiderato.

A questo proposito, riportiamo di seguito un esempio di “eccesso” comunicativo, che Gibson allievo di Goulding, ci propone con un certo umorismo nel «TAJ» dell’aprile 1974: *Il classico non contratto*.

Io pensavo che mi sarebbe piaciuto cercare di fare qualche piccolo progresso nel capire perché non si possa, mi sembra, essere capaci di imparare come essere più libero dai molti problemi.

Il linguaggio verbale manifesta l’incertezza, l’ambivalenza della persona

che desidera e anche “frena” il cambiamento, e possiamo supporre che sia attiva una connessione con le contaminazioni dell’Adulto e con il dialogo interno. Il linguaggio del corpo sottolinea le discrepanze, le incongruenze, i disaccordi, le agitazioni, le svalutazioni che accompagnano un proposito di cambiamento e sono presenti in un processo di elaborazione e formulazione del contratto.

Queste osservazioni ci conducono a considerare il rapporto, inscindibile, tra aspetti copionali e processo di cambiamento e il contratto come luogo di elaborazione per eccellenza, di negoziazioni di situazioni di emparse.

Analizzare il “boicottaggio” ha il significato di esplorare il sistema difensivo della persona e quindi il dialogo interno, le contaminazioni e i “freni” legati ai vissuti copionali.

Da una parte una richiesta iniziale contiene un autentico desiderio di cambiare della persona o di un’istituzione ed è in contatto con la *physis*, l’energia vitale, dall’altra nella richiesta iniziale vengono anche manifestati i dubbi, le impossibilità, i timori relativi al cambiamento. L’elaborazione del contratto sta nella possibilità di prendere in considerazione, guardare, l’ambivalenza e creare un modo per attraversarla insieme, riducendo la zona d’ombra e ampliando le capacità e le risorse dell’individuo o dell’istituzione.

Formulare un contratto come se l’ambivalenza non ci fosse, rende possibile il rischio di rinforzare i nodi copionali.

Esempio 1. Nell’esperienza di consulenza organizzativa siamo stati contattati da un dirigente di un ente pubblico, convinto che in un servizio sociale da lui coordinato si lavorasse in modo molto inefficiente. Voleva da parte nostra una conferma di questa sua opinione e chiedeva suggerimenti per intervenire sanzionando gli operatori.

Nella circostanza citata abbiamo ritenuto di non stipulare un contratto di consulenza tout-court: riteniamo la pratica punitiva e sanzionatoria quasi sempre improduttiva e ostacolante una prassi di sviluppo di interventi e servizi realizzati da professionisti adulti.

Abbiamo ritenuto di non accettare un accordo con questi presupposti, convinti che si basasse su una doppia contaminazione del committente che esprimeva una illusione secondo la quale: “se sgrido e punisco allora si lavorerà meglio”; e un pregiudizio del tipo “gli operatori sono dei fannulloni e devono essere puniti”. Si tratta di una illusione e un pregiudizio che rimandano al dialogo interno del dirigente e tendono a semplificare la realtà, negando alcuni aspetti della complessità dei processi in campo e andando alla ricerca di “capri espiatori”.

La strategia che in questa circostanza abbiamo perseguito, prima di sti-

pulare un contratto, è stata di fare leva, attraverso alcuni colloqui preliminari, sulla possibile acquisizione di consapevolezza da parte del committente della maggiore complessità delle questioni in campo e della probabile inefficacia di una politica sanzionatoria e punitiva, specie se determinata a priori e fine a se stessa, fino a identificare le maggiori probabilità di cambiamento che analisi più dettagliate e interventi maggiormente propositivi avrebbero potuto garantire. Solo quando il cliente, raggiunta una nuova consapevolezza attraverso un processo di decontaminazione ha riformulato la propria domanda in termini diversi e più propositivi, abbiamo potuto negoziare un contratto di lavoro “accettabile” e condiviso.

Livelli contrattuali

Come dicevamo sopra, considerando il contratto come strumento di analisi, una prima complessità è data dalla distinzione nell’analisi dei contratti proposta da Berne (1966) e successivamente integrata da Julie Hay (2000).

Tale distinzione riguarda i livelli contrattuali.

Berne introduce 3 livelli contrattuali: il contratto amministrativo, quello professionale e quello psicologico. A questi, la Hay aggiunge il contratto percettivo e quello politico. Passiamoli brevemente in rassegna tutti e 5.

- Il contratto amministrativo è ciò che lega il consulente al cliente (persona fisica o Ente) a cui presta il proprio intervento. Fa riferimento a un livello tecnico, prescrittivo; riguarda la comprensione di ciò che dà concretezza al progetto: i tempi, i costi, le modalità, gli aspetti organizzativi e il setting.
- Il contratto professionale fa riferimento all’obiettivo, alle finalità dell’intervento e alle aspettative di ruolo, ovvero alle competenze che ci si attende saranno messe in campo.
- Il contratto psicologico si riferisce all’area della relazione che si instaura fra il *counselor* e i soggetti coinvolti nel contratto. Comprende le aspettative che si producono nello svolgimento del proprio ruolo. Sottolinea l’importanza del porre attenzione agli aspetti più inconsapevoli e ambivalenti che il cliente usa per portare avanti il proprio copione e che frenano il suo desiderio di scegliere altre opzioni di vita e di comportamenti.

Julie Hay (2000) propone di considerare due ulteriori livelli contrattuali, il livello “percettivo” (dall’inglese “perceptual”) e il livello politico:

- il livello percettivo si riferisce alle “percezioni” presenti nel campo che in-

fluenzano i diversi soggetti coinvolti, per esempio i pregiudizi (come cinismo, dubbi sulle capacità dell'organizzazione o del professionista) o le illusioni (come le aspettative onnipotenti del tipo: "questo progetto o professionista risolverà tutti i problemi");

- il livello politico, si riferisce all'impatto del contesto. In particolare per chi lavora in campi organizzativi complessi (per es. con le pubbliche amministrazioni o in azienda) è opportuno tenere conto di specifici fattori, in particolare dei modi con i quali il potere opera. Per esempio cambierà il contesto del campo contrattuale se si sta lavorando in un ambiente nel quale gli attori (operatori, amministratori, utenti per le pubbliche amministrazioni, oppure produttori, fornitori, clienti, per le aziende) assumono una comune definizione del problema, oppure in un ambiente nel quale assumono definizioni diverse, con conflittualità sugli obiettivi che si sono dichiarati. Questo può portare a considerare, come si vedrà più oltre, anche contratti pluriangolari, e quindi ulteriori contratti che coinvolgono attori che influenzano significativamente un determinato processo contrattuale. Considerare e distinguere, nell'analisi dei contratti in campo, a quale livello si riferiscono le proposte contrattuali e considerare la presenza di proposte a più livelli sono elementi essenziali per comprendere le ragioni di specifiche domande, pressioni, incomprensioni fra contraenti.

Una terza classificazione proposta da Loomis (1990), distingue:

- contratti di cura e protezione, in cui l'obiettivo è il "prendersi cura" più che la guarigione del paziente, poiché questi non può o non intende stipulare un contratto di cambiamento: contratti sulla riduzione del danno; contratti di controllo sociale. In questi casi il cliente è motivato a elaborare una crisi e a sviluppare le potenzialità temporaneamente bloccate. Il *counsellor* lavora su opzioni comportamentali;
- contratti di relazione definiti di terapia breve. Il cliente è motivato e disponibile all'analisi di transazioni e giochi;
- contratti di cambiamento, dove l'obiettivo è il cambiamento legato al campione. Loomis individua questo livello come specifico della psicoterapia.

I livelli di contratto descritti da Loomis sono validi e accettabili. Quello che ci preme sottolineare è la possibilità di passare dall'uno all'altro all'interno di un percorso consulenziale oppure di fermarsi al livello dove il cliente decide di fermarsi.

Ciò che fa la differenza è la consapevolezza del *counsellor* rispetto al livello di contratto che concorda con il suo cliente per evitare svalutazioni e

sottovalutazioni degli obiettivi raggiunti o raggiungibili. In questo modo protegge se stesso e il cliente da rischi, vissuti di onnipotenza e di fallimento e da possibili giochi.

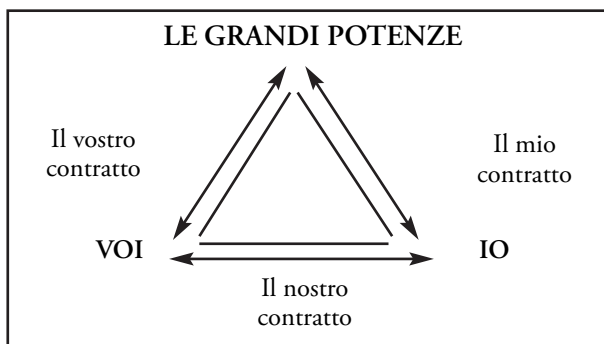
Contratti triangolari e multipli

Prendiamo ora in esame il concetto di contratto a tre mani o triangolare introdotto approfondito e sviluppato da Fanita English dapprima in un breve articolo del 1975, e successivamente in un articolo tradotto nel 1992. Da allora il concetto di contratto a tre mani o triangolare è stato ripreso in molti successivi contributi teorici, relativamente ai diversi campi applicativi dell'AT.

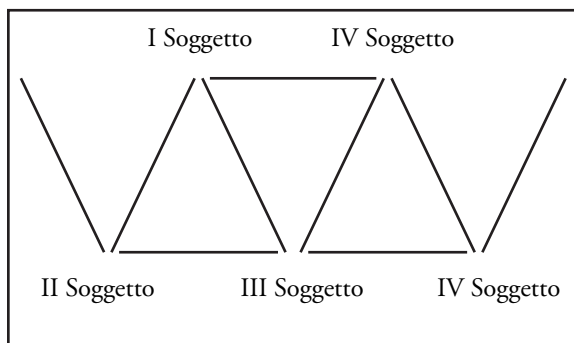
La English rifacendosi ai rapporti formatore (io) committente (le grandi potenze) aula (voi), disegna i contratti intercorrenti fra questi soggetti attraverso un triangolo equilatero in cui i vertici sono formati dai tre soggetti e i lati, dai contratti che ogni soggetto stipula con ciascuno degli altri due.

Per quanto riguarda la letteratura dell'Analisi Transazionale italiana è per prima Maria Teresa Romanini, in un articolo del 1982 relativo all'uso dell'AT in azienda, a sottolineare tale aspetto. La Romanini, utilizza una serie di diagrammi triangolari per rendere evidenti i rapporti contrattuali fra azienda, membri dei gruppi di analisi aziendale e analista. L'autrice definisce primo contratto quello fra analista e azienda, secondo contratto quello fra l'azienda e i fruitori dell'analisi e terzo contratto quello fra analista e il gruppo fruitore dell'analisi.

Alcuni anni più tardi uno di noi, riprende il concetto di contratto triangolare approfondendone la sua applicazione come strumento di analisi organizzativa (De Ambrogio, 1998).



Nel suo articolo del 1992 la stessa English introduce un livello di complessità ulteriore proponendo come strumento di analisi anche più triangoli concatenati (contratti pluriangolari o multipli), che sono utili a descrivere rapporti organizzativi o interorganizzativi complessi.



Avendo spesso sperimentato l'uso di tali strumenti nella relazione consulenziale pensiamo che il contratto triangolare e quello pluriangolare siano strumenti analitici di grande utilità per esplicitare quanto accade fra i soggetti in campo e ipotizzare opzioni di cambiamento dei comportamenti che permettano di superare momenti di emparse.

In particolare il contratto a tre mani, o triangolare, è secondo noi uno strumento fondamentale sia per le sue potenzialità descrittive che per quelle analitiche. Attraverso l'utilizzo di questo strumento è possibile, in breve tempo, visualizzare legami complessi e intrecciati e definire, con immediatezza, le criticità emergenti da una relazione contrattuale disfunzionale.

Inoltre, una volta identificate le possibili cause delle criticità, si è facilitati nell'individuazione di nuovi comportamenti, finalizzati al cambiamento.

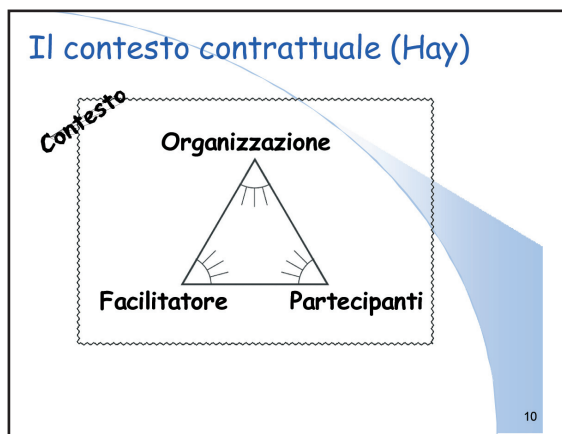
L'esempio che proponiamo di seguito può aiutare nella comprensione dell'importanza e utilità del contratto triangolare come strumento analitico.

Esempio 2. Lucia lavora in un'équipe che gestisce un servizio a bassa soglia e porta in una supervisione la richiesta di comprendere meglio alcune cose che accadono all'interno della sua équipe. Porta in particolare la sua sofferenza nel trovarsi a lavorare in un'équipe confusa e che non prende decisioni, attribuisce la responsabilità di questa mancanza di decisionalità alle scarse competenze del coordinatore. Nel corso della discussione viene invitata a utilizzare il contratto triangolare per analizzare cosa accade e a di-

segnarlo. Mentre disegna e pensa a quali siano le persone da collocare ai tre vertici ha improvvisamente un *insight* ed emerge in lei la consapevolezza della presenza di un altro gruppo collocabile al vertice alto del triangolo (“le grandi potenze”) che influenza significativamente il processo decisionale. Questa consapevolezza le consente di ridistribuire le responsabilità e di assumere una visione più articolata e ampia del problema, di uscire da una posizione di critica e lamento verso il coordinatore e di pensare a nuove strategie più funzionali a promuovere processi decisionali propositivi.

In un articolo del 2000 Julie Hay riprende il concetto di contratto triangolare introducendo ulteriori chiavi di lettura per leggere la complessità delle relazioni che investono la consulenza.

Hay iscrive il triangolo di Fanita English in un rettangolo che rappresenta il contesto contrattuale, all'interno del quale i contratti si stipulano: “il contesto contiene anche la cultura o il mix di culture all'interno delle quali le parti agiscono”. Ci sembra una sottolineatura significativa, come chiave di analisi particolarmente utile quando la relazione di *counselling* avviene fra soggetti con contesti di riferimento diversi e quindi con differenti visioni culturali.



In questi casi l'aver presente ed esplicitare il contesto all'interno del quale la relazione contrattuale si manifesta è utile per una più ampia comprensione fra le parti e un riconoscimento dei diversi punti di vista. È interessante al proposito notare che nel diagramma proposto da Julie Hay (vedi figura) negli angoli del triangolo sono collocati degli occhi che hanno la funzione di sottolineare il fatto che ciascun attore vede il campo contrattuale dal proprio punto di vista, che è diverso da quello degli altri due.

Come sottolineavamo in precedenza il contratto triangolare e il contesto contrattuale sono concetti utili per l'analisi in tutti i campi applicativi dell'Analisi Transazionale. In particolare rispetto al lavoro di *counselling* con bambini e adolescenti, Sichem (1991) introduce il concetto di multi contratto con genitori, insegnanti, educatori, come strumento di lavoro indispensabile per un coinvolgimento chiaro e positivo di questi diversi soggetti coinvolti.

Sichem sottolinea che la rete di relazioni in cui il minore è inserito ha una carica affettiva "non detta" che influenza la relazione consulenziale: se negli accordi iniziali restano zone d'ombra, queste possono diventare luogo di impliciti, fonte di sabotaggio e di sentimenti parassiti.

L'attività di *counselling*, sia che sia rivolta a minori che ad altre specifiche condizioni (stranieri, adulti in difficoltà, anziani ecc.), in realtà, è influenzata e influenza il contesto di vita della persona che accede al percorso consulenziale: questo richiama la responsabilità del *counsellor* a interrogarsi sulle ripercussioni dei suoi interventi, per esempio nell'ambito familiare o di lavoro, e a proporre questa riflessione nella relazione per esplorare possibili rischi o eventuali sofferenze che il cambiamento messo in atto potrebbe comportare.

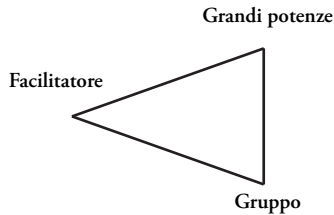
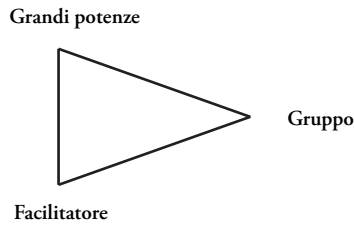
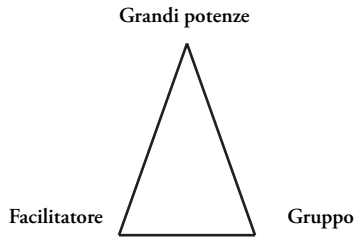
Contratti triangolari e distanza psicologica

Un ulteriore concetto utile per la costruzione di una relazione contrattuale e l'analisi delle situazioni complesse è quello di distanza psicologica proposto da Nelly Micholt in un articolo del «TAJ» del 1992 e successivamente ripreso da molti autori in successivi contributi in particolare da Charlotte Sills, Julie Hay, Keith Tudor (2006).

La distanza psicologica è definita come «la vicinanza (o lontananza) percepita e la chiarezza nella relazione tra le tre parti. È una misura soggettiva, che si basa sull'esperienza della singola persona» (Micholt, 1992).

La distanza psicologica viene rappresentata dalla Micholt attraverso i triangoli di tipo "isoscele".

La “psychological distance” (Micholt)



Mantenendo per comodità espositiva, il caso di un setting formativo composto da committente (grandi potenze) facilitatore e partecipanti, proposto dalla English e dalla Hay, in un *primo caso* si nota che il facilitatore si avvicina particolarmente al gruppo dei partecipanti alla formazione, ed entrambi si allontanano dalle grandi potenze. È un caso che capita frequentemente a chi fa formazione, infatti assai spesso il committente della formazione ha in mente un mandato che non ha condiviso con il gruppo dei formandi i quali, una volta in aula con il formatore, gli potrebbero fare pressioni affinché modifichi il proprio mandato a beneficio di loro esigenze che considerano più rilevanti.

In un *secondo caso* il facilitatore è più vicino alle “grandi potenze” ed entrambi sono invece lontani dal gruppo. È il caso di consulenti che assumono acriticamente un mandato e, magari preoccupati di consolidare la fiducia del committente, finiscono col compiacerlo eccessivamente a scapito dei bisogni del gruppo, che in tali circostanze spesso considerano superficialmente.

Il *terzo caso*, infine, è quello in cui la maggiore vicinanza si ritrova fra gruppo e grandi potenze e il soggetto distante da entrambi diviene proprio il consulente che finirà in questo contesto con l'essere svalutato dal suo stesso committente e dai suoi clienti – membri dell'organizzazione che aveva richiesto il suo contributo.

Quando si riconosce una situazione di “distanza psicologica” è importante che l'attenzione del consulente vada nella direzione di superare tale distanza e raggiungere una equiprossimità fra i soggetti del contratto a tre mani.

Al termine equidistanza preferiamo “equiprossimità” o “equivicinanza”, a indicare il fatto che una relazione contrattuale chiara, coerente e trasparente consente ai soggetti in campo di costruire legami di fiducia e di stima, avvicinandoli più che distanziandoli.

Un esempio di formazione in azienda ci può aiutare nella esplicitazione di tale concetto.

Esempio 3. Un'azienda di servizi aeroportuali commissiona a uno di noi, formatore professionista ed esperto di comunicazione, un intervento formativo residenziale, di tre giornate, per migliorare il rapporto fra addetti al *check-in* e clienti. Il direttore del personale, al momento della presentazione del corso, fa un breve discorso introduttivo nel quale precisa che l'iniziativa è molto importante nell'attuale politica aziendale, che il formatore è molto bravo e qualificato e, senza lasciare spazio a domande o repliche saluta e se ne va.

Segue da parte dell'aula la manifestazione di un forte malcontento nei rapporti fra gli addetti al *check-in* e il loro direttore del personale e viene espresso il desiderio di lavorare non tanto sul rapporto con i clienti, rispetto al quale ci si considera già preparati e competenti, bensì sul rapporto con il direttore, rispetto al quale ci si sente a disagio e in difficoltà.

Il facilitatore si trova a questo punto in difficoltà: se accettasse la proposta dei partecipanti si troverebbe in una condizione di distanza psicologica dalle grandi potenze, rischierebbe di non rispettare il contratto con queste e di allearsi in un rapporto di complicità con l'aula. Se decidesse di non ac-

cogliere acriticamente tale richiesta, finirebbe con il trovarsi distante dai partecipanti e avrebbe grosse difficoltà a proseguire in una attività formativa efficace.

Se assumesse un atteggiamento passivo di non decisione sul da farsi, rischierebbe di screditare la sua professionalità divenendo distante sia dalle grandi potenze che dai partecipanti i quali, d'accordo, la prossima volta, probabilmente non si rivolgerebbero più a lui.

Per perseguire una strategia di "equivicinanza" il facilitatore in questo caso decide di accogliere il problema del gruppo, senza svalutarlo, con affermazioni del tipo "capisco il vostro problema, mi sembra un aspetto importante del vostro lavoro", ma allo stesso tempo precisa che a suo avviso non è opportuno affrontarlo nel corso del seminario di formazione perché questo non prevede la presenza del direttore se non nel momento iniziale e tale assenza non renderebbe produttiva una riflessione. Facilitatore e partecipanti decidono di parlarne (in momenti separati) con il direttore, per concordare un possibile percorso di riflessione da farsi insieme. Definita tale strategia il facilitatore ripropone il seminario intorno ai contenuti della comunicazione con il cliente e a questo punto, essendosi costituita una buona relazione di fiducia fra facilitatore e aula, il percorso può proseguire con reciproca soddisfazione. Dalle successive negoziazioni fra direttore, addetti al *check-in* e facilitatore scaturisce poi la proposta di un percorso formativo che preveda anche la presenza del direttore e che è finalizzato ad attivare una riflessione sulle dinamiche interne all'organizzazione.

Ci sembra importante sottolineare che l'uso, nella nostra esperienza, di questi strumenti di analisi, suggerisce delle possibili strategie e sensibilità, utili per i consulenti nel superare la distanza psicologica e raggiungere una equivicinanza fra i soggetti del contratto a più mani.

La prima strategia riguarda l'analisi, da parte dei *counsellor*, dei contratti triangolari e multipli, in cui è iscritto il suo intervento, la seconda strategia riguarda la capacità di assunzione di un atteggiamento contrattuale nelle diverse fasi del processo.

Partiamo dalla *prima strategia*: ci sembra importante saper riconoscere le dinamiche contrattuali per fronteggiare le criticità in modo funzionale ed efficace, consapevoli dei rischi che si stanno correndo e delle possibili implicazioni etiche, oltre che delle opportunità di negoziazione che si presentano.

In questa direzione la riflessione sui contratti triangolari che abbiamo fin qui presentato offre alcune dimensioni analitiche che suggeriamo, come indicazione di metodo, di considerare con la sequenza indicata:

- 1) identificare il triangolo principale;
- 2) considerare il contesto;
- 3) verificare il livello o i livelli contrattuali che interessa analizzare (amministrativo, professionale, psicologico, percettivo o politico);
- 4) individuare se c'è “distanza psicologica” e fra “chi”;
- 5) analizzare il grado di coerenza tra i contratti;
- 6) analizzare il grado di esplicitazione e trasparenza fra i contratti;
- 7) analizzare se c'è attenzione, nel processo contrattuale al coinvolgimento contestuale dei diversi soggetti implicati.

Sui primi 4 punti abbiamo già fornito alcuni spunti e chiarimenti nelle pagine precedenti, sui punti 5, 6 e 7 proponiamo qualche riflessione ulteriore.

Contratti triangolari: coerenza, trasparenza e contrattualità

Coerenza

Se nell'esempio sopracitato il facilitatore si fosse fatto convincere dall'aula e avesse lavorato sui rapporti fra impiegati e direttore del personale avrebbe perseguito un contratto di aula incoerente con il mandato ricevuto dalle “grandi potenze”, che riguardava la formazione per migliorare la comunicazione con il cliente. Tale incoerenza avrebbe comportato criticità e confusione. In ordine a questo punto intendiamo sottolineare che in un campo contrattuale “sano”, è opportuno che i contenuti dell'accordo fra due soggetti siano coerenti con i contenuti dell'accordo fra ognuno dei soggetti con i quali si forma un contratto triangolare; nel caso tale coerenza venga a mancare si registra una criticità che facilmente può portare a una situazione di distanza psicologica che, per il buon fine dell'intervento e del rapporto, va affrontata rinegoziando i contratti fino al raggiungimento di una nuova coerenza.

Esplicitazione e trasparenza

In alcuni casi può capitare che un potenziale contratto triangolare non sia esplicitato per uno o due “lati” del triangolo oppure che sia esplicitato in termini vaghi e generici.

Per esempio capita che in corsi di formazione obbligatoria, per pubblici dipendenti, non siano precisati gli obiettivi delle “grandi potenze” che si limitano ad adempiere anch'essi a un generico obbligo istituzionale più che a perseguire fini di miglioramento e cambiamento dei comportamenti professionali e organizzativi.

In questo caso può accadere che in aula si costruisca una distanza psicologica con “le grandi potenze”, definendo obiettivi e strategie nel comune interesse di facilitatore e partecipanti, ma non interessanti per l’organizzazione committente.

Ne deriverà che la formazione diverrà una occasione in parte perduta per l’organizzazione, che non ne potrà trarre benefici di miglioramento orientati a specifiche politiche e strategie.

Ci sembra utile evidenziare che in ordine a tale dimensione si può affermare che in una relazione consulenziale “sana” è opportuno che i contenuti dell’accordo fra due soggetti siano noti e concordati anche con il terzo soggetto coinvolto nel processo; nel caso tale esplicitazione venga a mancare si registra una criticità e anche in questo caso una probabile distanza psicologica, che, per il buon fine dell’intervento, va affrontata ridefinendo e esplicitando tutti i livelli contrattuali in campo.

Atteggiamento contrattuale fra i diversi soggetti implicati

Spesso in percorsi consulenziali quali la supervisione professionale oppure la progettazione o valutazione partecipata di interventi e servizi, il contratto fra facilitatore e partecipanti si declina, articola e dettaglia nel corso del lavoro.

Capita infatti spesso che dopo essere partiti con un accordo generale di metodo (ad esempio “facciamo incontri di supervisione professionale”) ci si focalizzi, dopo alcuni incontri, su un contratto più mirato e di contenuto (ad esempio “utilizziamo la supervisione per riprogettare nostri comportamenti professionali specifici”).

È cruciale in questi casi che “le grandi potenze” che non partecipano attivamente al percorso, siano informate e partecipi delle decisioni di modifica del contratto che vengono prese, per evitare rischi di alleanze compli-ci e di una distanza psicologica fra facilitatore – partecipanti e grandi potenze.

Si può affermare pertanto che alle modifiche dei contratti iniziali, suggerite da un atteggiamento contrattuale attento alle reciproche aspettative che via via si mettono a fuoco, è opportuno che si tenga conto a parte di tutti i soggetti del contratto triangolare. Si procede così nelle diverse ridefinizioni dei contratti, in modo parallelo con i diversi contraenti, mantenendo alto un *feed-back* intersoggettivo circolare con attenzione all’apertura dei canali comunicativi tra i contraenti, in una riformulazione in itinere del processo contrattuale.

Riflessioni conclusive

In conclusione ci sentiamo di sostenere l'utilizzo del contratto come strumento basilare nelle relazioni di *counselling* e come solido riferimento teorico per vari aspetti e campi applicativi dell'Analisi Transazionale.

Riteniamo che il contratto vada in direzione di sostenere l'etica professionale stabilendo confini precisi e direzione dell'intervento condivisa all'interno della relazione, limitando i vissuti di onnipotenza e la possibilità di eventuali errori, fornendo un tranquillo ancoraggio a cui tornare nei momenti di confusione, di incertezza e di spaesamento che la relazione consenziale a volte ci porta a sentire.

In questo quadro è anche utile connettere il contratto al concetto delle cosiddette 3P: contratto come garanzia di *Protezione* da possibili rischi di giochi; il contratto come opportunità per sostenere la *Potenza* del professionista e costruire il campo all'interno del quale è possibile darsi il *Permesso* di intervenire con delicatezza, senza strafare. Il contratto consente, in altre parole, di andare oltre, di sentire le emozioni e di pensare, condividendo il punto in cui l'altro si trova (Ranci, 2001).

Infatti l'attenzione alla distanza psicologica, al grado di coerenza tra i contratti, al loro grado di esplicitazione e trasparenza, all'atteggiamento contrattuale dei diversi soggetti implicati, permette di osservare con occhio attento e critico le dinamiche in azione, analizzarle e trovare soluzioni adeguate: è un necessario "occhio" al processo.

Un problema può essere rappresentato dal fatto che, nella esperienza concreta, quando come consulenti o formatori siamo coinvolti in prima persona, siamo quasi sempre portati a decidere "in tempo reale" i nostri comportamenti. In questi casi può essere non sempre facile avere nel nostro Adulto l'energia e la lucidità necessaria per controllare le dinamiche contrattuali in campo e le eventuali "trappole" sottostanti ad alcune comunicazioni.

In questo caso diviene importante considerare la *seconda strategia* che in precedenza suggerivamo, ovvero la capacità di assunzione di un atteggiamento contrattuale, nel processo.

Per atteggiamento contrattuale intendiamo quegli orientamenti, da mantenere durante tutto il periodo di legame con gli individui o le organizzazioni, finalizzati a meglio esplicitare e riorientare i contratti iniziali, via via che le relazioni si approfondiscono e meglio emergono le aspettative reciproche (Rotondo, 1986; Doderò e Ranci, 1991).

Infatti, come abbiamo osservato anche negli esempi presentati in precedenza, un processo contrattuale non si risolve sempre in un accordo

esplicito e a priori, fra le parti, questo è spesso implicito, impreciso e da riformularsi *in itinere*.

Si tratta in questi casi di acquisire una sensibilità all'ascolto, alla individuazione dei dati di realtà, alla distinzione tra il nostro dialogo interno e i dati esterni, competenze che si affinano con il tempo. Non intendiamo che si debba tendere alla perfezione pretendendo di agire tenendo sotto controllo ogni variabile relativa alle dinamiche contrattuali: pensiamo piuttosto che si tratti di sviluppare un "atteggiamento contrattuale" legato alla capacità di "stare dentro" alle relazioni con le proprie risorse e i propri limiti, nel qui e ora, osservando e ascoltando quanto succede e partecipando allo stesso tempo. L'atteggiamento contrattuale infatti, come afferma Dela Ranci (1997), riguarda anche come ci poniamo con noi stessi: «riguarda innanzitutto la contrattualità del formatore o del consulente, con se stesso, contrattualità che gli permette di individuare i limiti della propria potenza, per garantire efficacia nel proprio operare».

BIBLIOGRAFIA

- BERNE E., (1966), trad. it. *Principi di terapia di gruppo*, Astrolabio, Roma 1986.
- DE AMBROGIO U., *Il contratto triangolare come strumento di analisi organizzativa*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze umane», n. 23, 1998.
- DODERO D., RANCI D., *Introduzione al quaderno Analisi di casi organizzativi e istituzionali del gruppo AUTOFF*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze umane», n. 4, 1991.
- ENGLISH F., *I contratti triangolari e multipli* in «Neopsiche», 1995, tradotto da Analyse transactionnelle et emotions, EPI, Desclée de Brouwer, 1992.
- ENGLISH F., *The Three cornered contract*, in «Transactional Analysis Journal», 4, 1975.
- GIBSON D.L., *The classic non-contract*, in «Transactional Analysis Journal», vol. 4, n. 2, 1974.
- GOULDING R. GOULDING M., (1979), trad it. *Il cambiamento di vita nella terapia ridecisionale* Astrolabio, Roma 1983.
- HAY J., *Organizational Transactional Analysis: Some opinions and ideas*, in «Transactional Analysis Journal», vol. 30, n. 3, 2000.
- HOLLOWAY E HOLLOWAY, *The contract setting process*, (1973) trad. it. *Il processo di determinazione del contratto* in «Neopsiche», n. 8, 1986.
- LOOMIS M., (1982), *I contratti di cambiamento*, in «Neopsiche», anno 8, n. 14, 1990.

- MICHOLT N., *Psychological Distance and group intervention*, in «Transactional Analysis Journal», vol. 22, n. 4, 1992.
- RANCI D., *Interventi formativi per l'Analisi Transazionale*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze umane», n. 22, 1997.
- RANCI D., *Riduzione del danno e relazione a legame debole: l'unità di strada*, in «Prospettive Sociali e Sanitarie», n. 16, 2001.
- ROTONDO A., *Contrattualità e contratto*, in «Neopsiche», n. 8, 1986.
- ROMANINI M.T., *Un contratto per ogni età della vita*, in «Rivista Italiana di analisi transazionale e metodologie psicoterapeutiche», VIII, 14, 1988.
- ROMANINI M.T., *L'analisi Transazionale nelle aziende*, in «Rivista Italiana di analisi transazionale e metodologie psicoterapeutiche», II, 2-3, 1982.
- SICHEM V., *Il multi contratto nella terapia infantile*, in «Actualités en Analyse Transactionnelle», v. 15, n. 60, 1991, pp. 147-51.
- SILLS C., *Contracts in Counselling*, second edition, Sage Publications, London 2006.
- STEINER C., (1974), trad. it. *Copioni di vita. Analisi Transazionale dei copioni esistenziali*, La Vita Felice, Milano 1999.
- TUDOR K., *A complexity of contracts*, in SILLS C., *Contracts in Counselling*, second edition, Sage Publications, London 2006.