
EDITORIALE

*Ugo De Ambrogio**

Oggi le organizzazioni (pubbliche, private e del terzo settore) stanno affrontando una fase complessa e difficile, facendo fronte a una crisi economica profonda, che ne mette quotidianamente in discussione scopi, produttività, destini professionali dei membri e, in diversi casi, la stessa sopravvivenza.

Chi, come me, da anni conduce attività di formazione, accompagnamento, *coaching*, supervisione nelle organizzazioni si trova in questa fase a vivere un profondo dilemma; da un lato le organizzazioni (in particolare quelle meno consapevoli) tendono a ridurre questo tipo di interventi, considerandoli opzionali e dunque, in fase di risparmio, li considerano spesso i primi da tagliare; dall'altro, a causa della crisi stessa, nelle organizzazioni aumentano le esigenze formative e di accompagnamento e supporto esterno, perché è la crisi stessa che provoca difficoltà comunicative, conflitti, atteggiamenti depressivi, sfilacciamento dei legami.

Il lavoro di formazione, accompagnamento, *coaching*, supervisione, assume, in tale contesto, una rilevanza anche maggiore che nei momenti di congiuntura più favorevole, perché consente alle persone che lavorano nelle organizzazioni di essere supportate e pertanto di affrontare in modo Adulto e consapevole i molti ostacoli e i vincoli provenienti dalla crisi.

Anche per queste ragioni questo numero dei Quaderni è interamente dedicato al lavoro psicosociale nelle organizzazioni private, pub-

* Ugo De Ambrogio, sociologo, PTSTA dell'EATA in campo organizzativo. È vicepresidente dell'IRS (Istituto per la Ricerca Sociale) di Milano e docente al corso di laurea in *Interculturalità e cittadinanza sociale* dell'Università Cà Foscari di Venezia e docente della Scuola di Counseling del Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di Milano.
(e-mail: udeambrogio@irsonline.it)

bliche e del terzo settore, in particolare in riferimento ad esperienze che assumono come riferimento principale l'Analisi Transazionale¹ (di seguito AT), la speranza è che il quaderno offra a chi si occupa di sviluppo organizzativo (sia con ruoli di responsabilità all'interno di aziende ed enti che con funzioni consulenziali) stimoli e consapevolezze per investire efficacemente verso il cambiamento dei comportamenti organizzativi, per promuovere il benessere delle organizzazioni, farle operare al meglio delle proprie potenzialità e allo stesso tempo, per consentire alle persone che vi lavorano una soddisfacente qualità della vita professionale.

L'Analisi Transazionale è un approccio che ormai da diversi decenni viene adottato per promuovere lo sviluppo organizzativo, anche nel nostro paese. Infatti, come è noto le associazioni nazionali e internazionali di analisti transazionali (ITAA e EATA) riconoscono al campo organizzativo una sua specificità in virtù del fatto che l'AT ha, da molto tempo, ampia diffusione nelle attività formative, di consulenza, di *coaching*, di supervisione, di valutazione e di progettazione, che si svolgono nelle organizzazioni aziendali private, pubbliche e del terzo settore.

Si tratta di un campo in continua evoluzione, nel quale al pensiero originario di Eric Berne che dedicò a gruppi ed organizzazioni un ampio volume non tradotto in Italiano: *The structure and dynamics of organizations and group*² si sono aggiunti molti sviluppi, approfondimenti e intuizioni.

La nostra rivista non dedicava da qualche anno una specifica attenzione a tale campo e pertanto abbiamo deciso di colmare questa lacuna

1 Tale numero è stato concepito e costruito all'interno di un gruppo di autoformazione su At e Organizzazione denominato OrganizzAT e formato dai seguenti analisti transazionali o allievi in contratto in campo organizzativo: Ugo De Ambrogio, Gianluca Santarelli, Daniela Cannavale, Paola Lunghi, Chiara Lesmo, Francesca Merlini, Ariela Casartelli, Paolo Maggio e Marco Mazzetti.

Tutti i membri di OrganizzAT hanno dato il loro contributo alla realizzazione del «Quaderno» (con redazione di testi, traduzioni, revisioni). Un ringraziamento particolare va a Paola Lunghi e Francesca Merlini che, pur non comparando come autrici, hanno offerto preziosi stimoli e suggerimenti nella costruzione del «Quaderno». Ringrazio anche Andrea Dondi, che pur non facendo parte di OrganizzAT, ha contribuito al «Quaderno» con alcune revisioni di articoli tradotti.

2 Berne E. *The structure and dynamics of organizations and groups*, Ballantine Books, New York, USA, 1963

offrendo ai lettori questo numero dei «Quaderni» interamente dedicato ad AT e organizzazione. Obiettivo del «Quaderno» è fornire a coloro che si interessano di questo campo un aggiornamento sull'evoluzione del pensiero teorico e metodologico in AT, ed alcune riflessioni ed osservazioni frutto di esperienze concrete, nella prospettiva di suscitare in formatori e consulenti curiosità e stimoli per l'intervento con i gruppi e le organizzazioni.

Il quaderno propone alcuni articoli provenienti dal «TAJ» (Transactional Analysis Journal) per la prima volta tradotti in italiano, e altri, originali, provenienti dalle esperienze di colleghi analisti transazionali che applicano la teoria al proprio lavoro di consulenti e formatori in campo organizzativo.

La prima parte del «Quaderno» propone quattro traduzioni: si tratta di articoli significativi scritti da analisti transazionali in campo organizzativo dal 1992 al 2007. Tali contributi secondo me rappresentano un aggiornamento fondamentale per chi vuole condurre il lavoro organizzativo con l'AT.

Il primo articolo di Nelly Micholt (1992) prende l'avvio da uno strumento molto usato nella consulenza organizzativa (il contratto triangolare di Fanita English) ed introduce il concetto di distanza psicologica, attraverso la costruzione di triangoli "isosceli" i cui lati variano di lunghezza a seconda della vicinanza o distanza fra gli attori. Tale concetto, nella mia personale esperienza di consulente, è ed è stato di utilità fondamentale per leggere alcune dinamiche contrattuali in contesti complessi. L'identificazione di distanze psicologiche fra soggetti contraenti è infatti elemento cruciale di riconoscimento di criticità contrattuali che, una volta osservate, possono essere affrontate con specifiche strategie propositive.

Il secondo articolo tradotto presenta le opinioni ed idee proposte da Julie Hay (2000) nell'applicazione dell'AT al lavoro organizzativo. Si tratta di un contributo ricco di spunti che dapprima rivede ed integra i diversi livelli contrattuali proposti da Berne (aggiungendo il livello percettivo e quello politico), poi compara l'AT con alcuni concetti di Programmazione Neurolinguistica, presentando connessioni fra i due approcci e la loro complementarità; infine propone originali stimoli all'analisi organizzativa attraverso l'uso di metafore (la scala dei "passi per il successo" e la "nave del successo"), che possono arricchire (come è accaduto

a me) la “cassetta degli attrezzi” di un consulente analista transazionale, con nuove idee e strumenti da utilizzare nel proprio lavoro.

Il terzo contributo, di Jutta Kreyenberg, compara gli approcci sistemici e costruttivisti, cruciali mappe per lavorare con sistemi viventi quali quelli organizzativi, con l’approccio analitico transazionale. Tale comparazione riguarda elementi molto concreti dell’approccio consulenziale, sostenuti da una serie di esempi operativi che rappresentano altrettanti suggerimenti per chi fa lavoro psicosociale nelle organizzazioni.

Infine il quarto articolo tradotto è il discorso tenuto da Bernd Schmid in occasione della consegna del premio Berne da lui vinto nel 2007.

In tale articolo Schmid presenta la sua originale elaborazione del concetto di ruolo e le sue osservazioni sulle relazioni fra persona e ruoli (professionali, organizzativi e privati) che le persone nelle proprie vite ricoprono. È un contributo a mio avviso molto prezioso ed utilizzabile da chi, formatore, consulente o *coach*, si trovi quotidianamente a fare i conti con potenzialità e confini del proprio e degli altrui ruoli. Nella seconda parte l’autore estende il proprio contributo ad altri concetti propri dell’analisi transazionale, offrendo stimoli anche sull’uso dell’intuizione e dell’empatia nelle relazioni organizzative.

Conclusi, con la prima parte del quaderno, i contributi provenienti dalla letteratura internazionale, la seconda parte propone una serie di esperienze di consulenti italiani che applicano l’AT nella propria esperienza professionale.

Il primo contributo, redatto da Ariela Casartelli e dal sottoscritto, presenta una serie di riflessioni che ripartendo dal concetto di ruolo organizzativo (anche riferendosi alla teoria di Schmid sopra citata) mette in relazione i ruoli asimmetrici (di capo e di subalterno) con le posizioni esistenziali.

In particolare in conclusione del contributo vengono suggerite alcune modalità concrete per mantenere una relazione *OK-OK*, funzionale al benessere degli individui e delle organizzazioni, in presenza di asimmetrie di ruoli.

L’articolo di Marco Mazzetti affronta un tema per certi versi complementare al precedente evidenziando, con alcuni esempi molto efficaci, che se nelle organizzazioni permane la presenza di *fantasmi* (termine proposto da Berne) questi ne ostacoleranno le relazioni e le dinamiche fra i “sopravvissuti” e ne minacceranno la sopravvivenza stessa; l’arti-

colo si conclude con alcune riflessioni su come evitare il permanere di ingombranti *fantasmi*.

Il contributo di Gianluca Santarelli presenta invece una riflessione molto attuale sul fare *coaching* con l'AT, proponendo attraverso una rassegna di casi concreti, riflessioni ed esempi su questa modalità di intervento, oggi molto diffusa nelle aziende private, e, in conclusione, presenta un'articolata proposta di approccio.

L'articolo di Daniela Cannavale e Paolo Maggio affronta il tema, anche questo di grande attualità, relativo al come si fronteggiano le diversità (di genere, di culture e di abilità) nelle aziende, proponendo un approccio propositivo, nel quale le diversità possono essere tramutate in risorse per le organizzazioni.

Chiara Lesmo affronta poi, attraverso una esperienza specifica di consulenza ad un ente pubblico, il tema della supervisione organizzativa, intesa come opportunità di “fermarsi a riflettere” tra professionisti appartenenti al medesimo ente affrontando, opportunamente condotti, nodi e potenzialità della propria organizzazione, in un ottica di ricerca del superamento degli *empasses* e del miglioramento continuo.

In conclusione per la rubrica *Parole Poesia* Cinzia Chiesa presenta un bellissimo volume illustrato *Fingerprint* che definisce opportunamente una “metafora dell'incontro fra i membri di un gruppo (o di una organizzazione) raffigurandone nelle diverse pagine gli stadi di vita in relazione all'evolversi dell'immagine dei singoli membri e alla funzione di leadership”.

A conclusione del «Quaderno» si trova la consueta rubrica *Linee di tendenza, idee, personaggi e occasioni*, curata in questo caso da Emanuela Lo Re e Gianfranco Torricelli.

Infine Marina Farina recensisce un interessante testo di Bonsignore e Varanini *Un'etica per manager* che suggerisco come lettura anche perché in forte sintonia con l'approccio etico proposto dall'AT nelle organizzazioni.

In conclusione sottolineo che l'intendimento che abbiamo avuto con i colleghi che hanno con me collaborato, nel costruire il «Quaderno», è stato quello di fornire a più livelli (di contributo teorico – metodologico nella prima parte, e di esperienza concreta nella seconda) suggerimenti per coloro che lavorano con l'AT nelle organizzazioni, sperando che tali stimoli possano favorire la crescita professionale degli “organizza-

tivi” AT ed, in ultima analisi, favorire uno sviluppo organizzativo che migliori l’efficacia delle aziende, società ed enti, il clima nella vita di queste e il benessere di chi ne fa parte anche nelle condizioni difficili e spesso dolorose che l’attuale crisi provoca. Siamo infatti convinti, come dice Julie Hay che l’Analisi Transazionale nelle organizzazioni abbia il merito di poter essere utilizzata “in modo da equilibrare i diritti ed i bisogni delle organizzazioni con quelli degli individui”.