

---

ORGANIZZAZIONI E RELAZIONI POSSIBILI  
ALCUNE RIFLESSIONI

*Francesca Letizia\**

Il gruppo dà concretezza  
alla dimensione sociale presente in ogni individuo.

*Françoise Sironi*

***Riassunto***

In questo contributo, a partire dal concetto classico di relazione a legame debole (Ranci, 2001) esploro la possibilità di applicare questo tipo di intervento nei contesti organizzativi. Seguendo il filo conduttore della struttura organizzativa, mi interrogo sulla tipologia di struttura maggiormente disponibile in questo senso e su quali risorse siano presenti nelle diverse strutture, secondo la prospettiva della relazione a legame debole. Concludo con una riflessione cristallizzando gli aspetti che nell'ambito particolare delle organizzazioni del privato sociale possono favorire un cambiamento nella direzione di un migliore utilizzo delle risorse e di una maggiore integrazione, centrandosi sulla relazione. Introduco in questo modo i due articoli successivi, che descrivono il lavoro di educativa di strada con persone senza dimora in parallelo con quanto accade tra l'operatore e la sua organizzazione; e un processo di cambiamento interno a un'organizzazione privata di ambito sanitario, costruito a partire dalla consapevolezza di una corrispondenza tra le relazioni interne a un gruppo e le relazioni tra questo gruppo e l'organizzazione.

---

\* Francesca Letizia, counsellor in formazione presso la Scuola di Analisi Transazionale & Counselling di Terrenuove e del Centro di Psicologia e A.T., Milano, si occupa da anni di diritti dell'infanzia e dell'adolescenza nell'ambito di associazioni e organizzazioni internazionali.  
(e-mail: francesca.letizia@gmail.com)

**Abstract**ORGANIZATIONS AND POTENTIAL RELATIONSHIPS  
REFLECTIONS

In this article, starting with the concept of “loosely-tied relationship” (Ranci, 2001), I explore the possibility of applying this type of intervention in business contexts. Following the organizational context theme, I probe the most available types of structures and the resources that exist in them from the perspective of “loosely-tied relationship”. I conclude by pinpointing the aspects that, particularly within organisations, can promote change towards a better use of resources and greater integration by focusing on relationships.

I also introduce two subsequent articles. The first describes street outreach educational work with the homeless side-by-side with what takes place between the outreach worker and the organisation (Castellani M.). The second describes a process of internal change, in a organisation in the private health sector, that is built from the knowledge of the existing correspondence between the relationships within a group and the relationship between the group and the organisation. (Signorelli E., Costardi G.).

*Premessa sulla relazione a legame debole*

La relazione a legame debole (Ranci, 2001) è un intervento la cui definizione nasce dall'esperienza della strada, in un contesto di emarginazione sociale in cui gli operatori – sanitari ed educativi – avevano e hanno a che fare con l'isolamento delle persone e le conseguenze di una rottura e di una perdita di legami. Qui gli operatori intervengono in assenza di una domanda esplicita, forse una richiesta legata ad aspetti di bisogno primario, al di fuori di *setting* precisi e definiti e senza che vi sia un contratto o una direzione di intervento mutualmente concordata. L'operatore avvicina la persona oppure manifesta la disponibilità a essere avvicinato per una richiesta, oppure ancora la persona avvicina l'operatore. Spesso la relazione a legame debole si è intrecciata alla prospettiva di riduzione del danno. L'operatore parte dal riconoscere gli aspetti di

risorsa che la persona porta nella domanda sapendo che l'occasione di incontro e di relazione che si presenta potrebbe essere l'unica. L'operatore intuisce nella richiesta una possibile direzione di intervento e definisce alcuni "aspetti di contesto e di modellamento" che agisce in risposta alla domanda implicita del suo interlocutore. L'operatore non si sostituisce al suo interlocutore ma interviene in considerazione delle risorse e dei limiti che presenta, agendo nella direzione di una sua attivazione. L'atto di stabilire una connessione, un legame seppur debole, l'atto dell'entrare in relazione è un modo per veicolare riconoscimenti (relativi all'essere e all'essere competenti) e consentire al destinatario dell'intervento di fare un'esperienza diversa da quella dell'isolamento o della permanenza in una posizione di passività, di  $Io-/Tu+$  o  $Io-/Tu-$  (Berne, 1966), in uno scenario in cui anche nell'ambiente e nella relazione non sono visibili aspetti di risorsa e fattori di cambiamento o di resilienza.

La mia osservazione è che la condizione di isolamento che caratterizza la persona in strada può riguardare anche l'operatore nell'organizzazione. Anche all'interno di una struttura organizzativa, possono verificarsi delle condizioni per cui l'operatore «ha difficoltà a vedere l'organizzazione» (Enriquez, 2006) e sente che questa non riconosce la sua presenza e le sue competenze. L'operatore non sente di poter agire all'interno dell'organizzazione in una dimensione di interdipendenza.

Rifletto sull'isolamento in relazione alla fame di struttura (Berne, 1972) e di stimoli che ogni individuo ha, al bisogno di riconoscimento e di appartenenza, come bisogni fisiologici (Maslow, 1954), nutrimento per un lavoratore all'interno di un'organizzazione. Il soddisfacimento di bisogni primari come l'esistenza e l'appartenenza, permette all'individuo di rispondere a bisogni più complessi e attivarsi per la propria realizzazione e la propria efficacia Adulta nell'organizzazione.

Al contrario, il lavoratore isolato e in una posizione di adattamento perde di vista la complessità del contesto e il senso del suo agire.

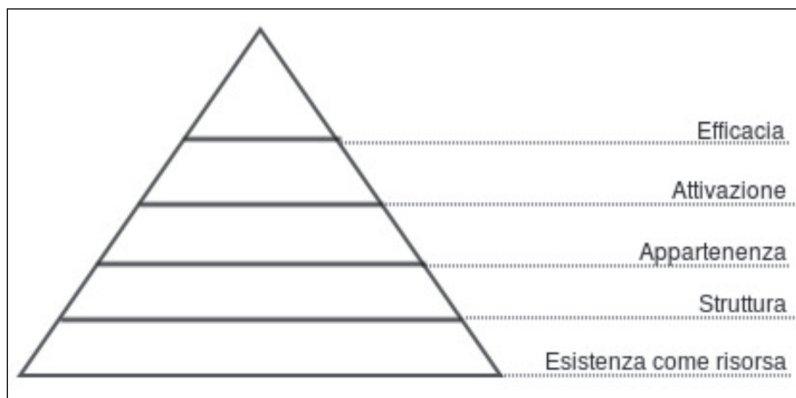


Figura 1 - Rappresentazione della scala dei bisogni di riconoscimento dell'operatore nell'organizzazione in una riformulazione della gerarchia dei bisogni di Maslow

A partire da queste considerazioni, la domanda che attraversa queste pagine ha a che fare con diverse modalità di relazione in contesti organizzativi differenti e con la possibilità di utilizzare un intervento di relazione a legame debole anche in contesti organizzativi, e in quali. Delineo come possibile risposta alcuni tratti differenti relativi a differenti strutture organizzative.

#### *In merito alla struttura organizzativa*

Intendo come *struttura* ciò che riguarda l'organizzazione in termini di ossatura (Berne, 1963) e di modalità di funzionamento interno, e a questa associa, distinguendola, la *rete* identificandola come funzionamento esterno e capacità dell'organizzazione di entrare in relazione con altri enti o realtà. Ad esempio, avendo come riferimento il privato sociale, è una rete l'insieme dei servizi che lavorano in sinergia intorno a un caso; i gruppi di lavoro permanenti o *ad hoc* per associazioni che fanno azione di *advocacy* verso interlocutori istituzionali per la tutela di un preciso gruppo vulnerabile o il raggiungimento di un obiettivo di cambiamento ad esempio presso il legislatore.

Per quanto riguarda la struttura, il primo interrogativo è se esiste e qual è una struttura organizzativa “maggiormente” adatta all’intervento di relazione a legame debole. Ho individuato come tipi antitetici la struttura *rigida* e la struttura *flessibile* chiedendomi se rigida corrisponda a gerarchica/verticale e flessibile a responsabilità diffusa/orizzontale, e se in queste vi sia un’opposizione anche rispetto a funzionale/disfunzionale, forse anche tradizionale/innovativa.

Accosto a queste anche la distinzione tra struttura *statica*, che si identifica nell’organigramma, a quella *dinamica* che si traduce nei processi (Monari, 2014) che non necessariamente tuttavia caratterizzano organizzazioni diverse. In questo panorama, la relazione a legame debole potrebbe a mio parere inserirsi in senso riparativo come creazione di legami che supplisce alla mancanza di una struttura funzionale e funzionante. In questo senso il tema della *rete* può essere portato anche all’interno dell’organizzazione: appare come un modo possibile di applicare la relazione a legame debole, o come un risultato dell’intervento quando si creino dei legami che vanno a sovrapporsi o sostituirsi alla struttura esistente.

### *Organizzazioni a struttura rigida*

Il primo tipo di struttura organizzativa che prendo in considerazione è quel tipo di struttura che si può definire *forte* in ragione della sua rigidità o della forza identificativa che trae dalla struttura stessa e dalla sua articolazione, in particolare riguardo i confini interni tra *leadership* e *membership* (Berne, 1963). Penso a un contesto organizzativo in cui l’accento è posto sulla gerarchia delle relazioni mentre obiettivi e valori operativi, la dimensione di senso, rimangono sullo sfondo. Laddove molta energia è investita nel mantenimento di una struttura che regola lo svolgimento del lavoro secondo determinati flussi e mantenendo separate le diverse aree di lavoro, l’operatore si trova a competere per l’ottenimento delle risorse in un’ottica di sopravvivenza, piuttosto che essere nelle condizioni di cooperare al funzionamento in una dimensione di integrazione e riconoscimento di tutte le parti in campo.

Penso a un'organizzazione in cui l'organigramma, specchio della struttura dei ruoli e delle funzioni dell'organizzazione, è un'informazione consegnata agli operatori che in quell'organigramma sono rappresentati senza che sia dato loro modo di comprendere il senso della loro collocazione e delle relazioni che di conseguenza si trovano ad abitare: le persone qui non sentono che la struttura c'è per loro, che sono *pensati* e possono agire efficacemente all'interno dell'organizzazione. Questa considerazione può valere per la struttura di una multinazionale, quanto per una organizzazione non governativa o una cooperativa, soprattutto considerando che sempre più vi è una commistione tra management del profit e del terzo settore.

Penso a un'organizzazione in cui la *leadership* detiene e trattiene gli aspetti di visione strategica e non è in contatto con la *membership*, presso cui la mission dell'organizzazione è percepita e perseguita in modo diverso, suggellando in base a questo criterio le divisioni tradizionali tra dipartimenti stabilite sulla base delle funzioni. Appare chiaro in questo senso che dove non si incentiva la cooperazione e la condivisione del lavoro e degli obiettivi o addirittura si incoraggia la separazione, un gruppo di lavoro non percepisce la presenza e il valore dell'altro e altrettanto sono portati a fare i singoli sul versante interno.

È in questa dimensione di frammentazione che ritrovo la possibilità di una rottura dei legami e l'isolamento nel contesto dell'organizzazione. In questa ottica la mancanza di un *setting* emerge dalla precarietà degli spazi di incontro all'interno di una struttura che non è pensata per accogliere gli operatori, che non è pensata per il gruppo. Penso all'organizzazione o al leader come a un Genitore che chieda all'operatore di svolgere il suo compito in adattamento, escludendolo dalla dimensione Adulta di valutazione, di pensiero, di partecipazione.

Qui la relazione acquista senso come intervento che risponde al primo bisogno dell'operatore di essere visto e di nutrirsi dei riconoscimenti che l'altro può dare – un altro che agisca consapevolmente la sua capacità di ascoltare e restituire.

Come accade nell'organizzazione di cui si racconta in uno degli articoli successivi, a firma Signorelli, Costardi, dove un gruppo di lavoro si vede rivolgere la richiesta di partecipare a un processo di cambiamento *in adattamento*, cioè senza che la direzione dell'organizzazione espliciti al gruppo il diverso mandato né contratti con il gruppo le modalità con cui rispondere al cambiamento, o come raggiungerlo. Allo stesso modo, accettando questa posizione e rimanendo in adattamento, il gruppo di lavoro non esprime richieste di chiarimento rispetto al proprio mandato e al proprio ruolo. Questo schema relazionale ripetuto parla di una reciproca svalutazione della competenza e della possibilità di agire insieme nell'organizzazione, con la quale la direzione sembra identificarsi, lasciando sullo sfondo gli operatori, escludendoli dalla possibilità di pensare e influire sul cambiamento. A sua volta il cambiamento appare imposto come un dato di realtà e non come un processo e il risultato di una trasformazione, a cui l'organizzazione nella sua interezza può *partecipare* contribuendo a stabilire delle buone basi per un cambiamento sostanziale, anziché formale.

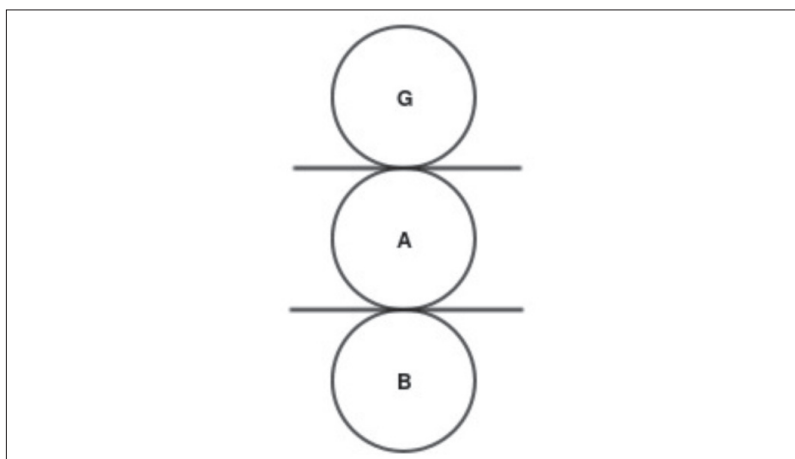


Figura 2 - Rappresentazione in termini di stati dell'Io della separazione delle funzioni di Genitore, Adulto e Bambino: richiama la rigidità della struttura attraverso la difficoltà di passaggio di contenuti da una parte all'altra

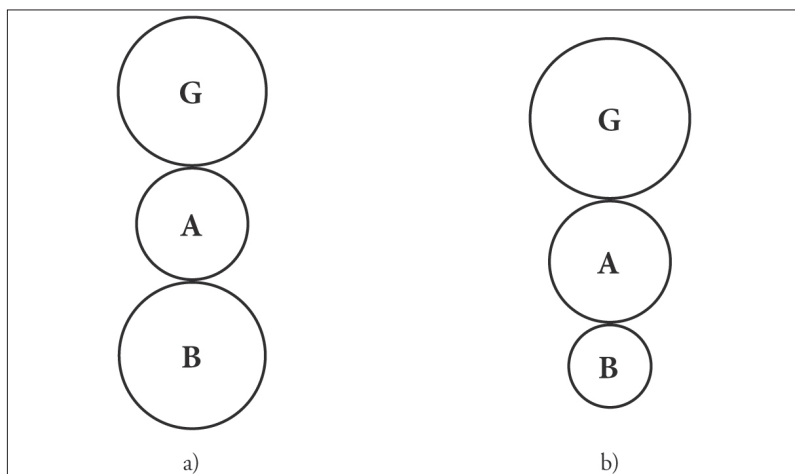


Figura 3 - Egogramma intuitivo a) dell'organizzazione così descritta e b) dell'operatore

In un contesto di supervisione, per il gruppo degli operatori è stato possibile ripristinare in primo luogo al suo interno una comunicazione diretta, ricontattando i propri bisogni e prendendo in considerazione nuove opzioni per superare l'*empasse* in cui si erano venuti a trovare.

Sperimentare la relazione nel gruppo è stato qui un modo per "contagiare" il livello organizzativo, modellando attenzione ai confini di ruolo e rispetto degli accordi, costruendo con questo atteggiamento contrattuale le premesse per una relazione funzionale e tutelante per operatori e struttura in cui la reciproca presenza è una risorsa per il raggiungimento dei comuni obiettivi.

Il bisogno di *esserci* come individui interi anche nell'esperienza di un processo di cambiamento della propria organizzazione, di partecipare e di essere considerati come parte di un insieme vitale, dinamico è alla base della motivazione e della creatività dei membri di una organizzazione: appartenere costruisce benessere.

In mancanza o in deprivazione del riconoscimento di questo bisogno, le persone si "ritagliano" forme "necessarie" di contatto



tra parti compresenti ma separate. Penso per esempio ai momenti informali nei corridoi o nella pausa caffè, che spesso sono stati citati in relazione ai passatempi o ai rituali, e possono risultare significativi in altro modo, per superare l'isolamento.

Molteplici possono essere i modi di veicolare queste possibilità di contatto, a partire dal saluto (Berne, 1964) passando per un *come stai?* e un *tu cosa ne pensi?*; tuttavia ciò che queste forme di contatto hanno in comune è il riconoscimento, l'idea di offrire "un'esperienza relazionale correttiva" almeno parziale, restituendo il permesso di pensare e di pensarsi, di sentire e di sentirsi competenti e partecipi.

Per l'operatore che ha sperimentato solitudine e impotenza si tratta di un'esperienza «parziale ma significativa per una possibile ristrutturazione dell'immagine di sé e del proprio modo di essere nel mondo» (Ranci, 2001) e dunque nell'organizzazione.

Nella ricerca di significato i lavoratori si muovono instaurando relazioni non strutturate intorno a obiettivi nella loro attività o con l'obiettivo di costruire un'appartenenza. È qui che la rete diventa risorsa ed è possibilità per l'operatore di recuperare una dimensione di senso attraverso la comunicazione e la relazione con altri operatori.

Il gruppo che in questo modo riemerge dallo sfondo è per l'operatore una risposta alla fame di struttura e al bisogno di riconoscimenti.

### *Organizzazione a struttura flessibile*

Il secondo tipo di struttura organizzativa che prendo in considerazione è la struttura che definisco *flessibile* in opposizione a rigida, e identifico come sue principali coordinate l'attenzione all'obiettivo del lavoro piuttosto che al ruolo e un'articolazione più orizzontale che verticale.

In questo senso penso al contesto di lavoro delle cooperative sociali e di alcune associazioni, laddove spesso si lavora per progetti e l'organizzazione del lavoro non prevede relazioni gerarchiche prestabilite, ma è possibile una maggiore flessibilità dei ruoli e condivisione dei compiti.

Penso ai *tavoli*, gruppi di lavoro *ad hoc* più o meno temporanei, in cui spesso rappresentanti di associazioni si trovano a lavorare con servizi o enti governativi. Tali gruppi di lavoro spesso costituiscono altri territori di confronto, poco strutturati, che spesso mancano di un vero e proprio *setting* e la cui evoluzione e *membership* sono scarsamente prevedibili; qui una risorsa centrale è la rete di relazioni che si stabilisce tra chi più stabilmente fa parte del *tavolo* e che permette la circolazione di informazioni e la continuità del lavoro.

Un aspetto interessante dell'organizzazione flessibile o non-verticale è quello che Monari indica come *posto esteso* (Monari, 2014) per cui ciascun individuo nel gruppo di lavoro, dall'operatore al coordinatore, è corresponsabile dell'attività. In questo contesto di interdipendenza l'accento è posto sulla "relazione come struttura portante dell'organizzazione" (*Ibid.*) e sull'appartenenza al gruppo e al riconoscimento in termini identitari che da questo deriva. Si parla di struttura *agile* in quanto non mira ad autoconservarsi per sé quanto a conservarsi integrando il cambiamento, che è assunto come un dato di realtà.

La *leadership* è diffusa e l'operatore partecipa alla struttura e accede al livello della riflessione, della decisione e della definizione delle priorità e della strategia.

In termini di stati dell'Io, la rappresentazione che ho di questo tipo di organizzazione è quella di un Adulto integrato, consapevole delle sue risorse e del suo quadro valoriale di riferimento, capace di tradurre questi valori in operatività e trasformare l'intuizione in direzione.

Un'integrazione dell'organizzazione verso l'interno dovrebbe avere delle ripercussioni anche verso l'esterno in termini cooperativi e non competitivi nell'ottica per esempio della collaborazione di associazioni per l'accesso e l'utilizzo delle risorse, e per la realizzazione di progetti o il mantenimento di servizi, dove il lavoro di rete costituisce già una risposta alla scarsità di risorse economiche e materiali e un'alternativa realistica all'agire in emergenza.

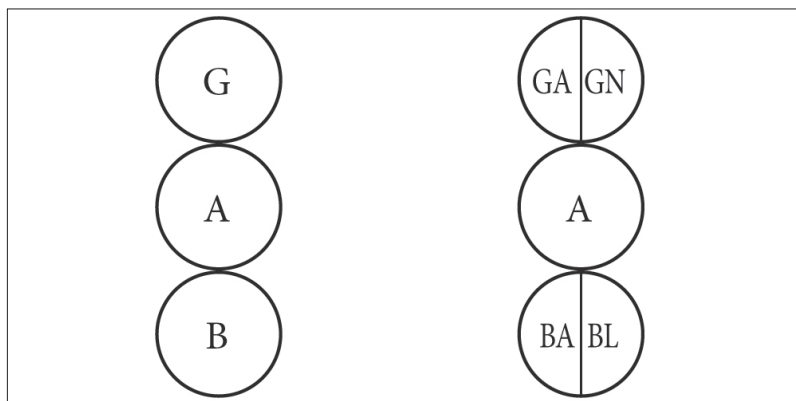


Figura 4 - Egogramma intuitivo dell'organizzazione a struttura flessibile così descritta: sono accessibili i contenuti di tutti gli stati dell'Io

Nel caso di questo tipo di struttura flessibile o agile – e integrata, dove è anche il confine esterno ad apparire più flessibile, si crea una dimensione di parallelo nel rapporto tra operatore e organizzazione e tra operatore e destinatario dell'intervento esterno. Prendendo ad esempio un'organizzazione in cui gli operatori lavorino con la relazione a legame debole, come nel caso di quella descritta in uno degli articoli seguenti, a firma di Mattia Castellani, è necessario che questi operatori siano inseriti in una struttura organizzativa flessibile che al contempo sia stabile e costituisca per loro una base sicura di riferimento per le sollecitazioni cui si espongono con il lavoro in strada e che sia per loro esperienza di modellamento per veicolare permessi e riconoscimenti alle persone che incontrano.

L'operatore ha bisogno di un tempo di riflessione su ciò che agisce: ha bisogno di un'organizzazione “che pensa” (Enriquez, 2012) e che costruisce per lui spazi di pensiero e di ricomposizione dell'esperienza. Un ambiente, relazionale, in cui sperimentare quell'etica di riferimento da tradurre in valori operativi: sospensione del giudizio, intersoggettività, *okness*, riconoscimento delle competenze.

In questo settore più che altrove, è un'organizzazione inclusiva che può generare inclusione.

Per poter restare in contatto con il bisogno e fornire risposte innovative e adeguate, è necessario che l'organizzazione sia in ascolto e sappia individuare una direzione e tradurre in processi di cambiamento organizzativo gli input che arrivano dagli operatori. Uscire dall'implicito e stare in relazione nel gruppo e tra i gruppi che sono le cellule dello stesso corpo organizzativo o dello stesso settore. La strada da percorrere può essere quella di attivare un pensiero intorno ai tratti concreti degli interventi e ai bisogni che a questi sono legati: un pensiero *culturalmente* forte, che possa contribuire a trasformare la frammentazione in creazione di legami, cercando la relazione invece che la competizione.

Concludo richiamando l'immagine della staffetta proposta da Schein (Schein, 2013) parlando dell'interdipendenza nei gruppi di lavoro. La staffetta evoca al contempo competizione e cooperazione; tuttavia è questo secondo aspetto che considero se mi concentro sulla squadra e sul suo successo, ovvero la sua efficacia, il raggiungimento degli obiettivi. Un atteggiamento cooperativo che considera i ruoli in termini funzionali più che di *status*, si basa sul presupposto dell'interdipendenza: ogni componente del *team* riconosce la presenza e il ruolo degli altri, e ciascuno ha bisogno del contributo dell'altro per completare la staffetta, e per rimanere in gara.

## BIBLIOGRAFIA

- BERNE E., (1964), trad. it. *Ciao!... e poi?*, Bompiani, Milano 1979
- BERNE E., (1966), trad. it. *Principi di terapia di gruppo*, Astrolabio, Roma 1986
- BERNE E., *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, Grove Press Inc., New York 1963
- CASARTELLI A., D'AMBROGIO U., *Ruolo organizzativo e posizioni esistenziali nelle organizzazioni gerarchiche*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 54, 2010
- ENRIQUEZ E., *Essere un gruppo che pensa*, in «Animazione Sociale», n. 262, 2012
- ENRIQUEZ E., *Riscoprire la forza dei legami. Il lavoro sociale nella società iperindividualista*, in «Animazione Sociale», vol. 36, n. 10, 2006, pp. 51-59
- MASLOW A., *Motivation and personality*, Harper & Row, New York 1954
- MAZZOLI G., *Valorizzare l'intelligenza collettiva*, in «Animazione Sociale», n. 279, 2014
- MICHOLT N., (1992), *Distanza Psicologica e interventi di gruppo*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane» n. 54, 2010
- MONARI P., *L'organizzazione innovativa: nuovi paradigmi per un'azienda che pensa*, Intervento AUTOFF presso Terrenuove Onlus, Milano 2014; testo e presentazione non disponibili, approfondimenti sul tema reperibili alla pagina <http://www.pmec-consulting.it>
- RANCI D., *La relazione a legame debole nell'intervento sociale: aspetti teorici e tecnici*, in «Prospettive Sociali e Sanitarie», anno XXXI, n. 4, 2001
- RANCI D., *Interventi di confine: Emarginazione, intersoggettività e competenze sociali*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 50, 2008
- ROTONDO A., *Intersoggettività: un presupposto dell'Analisi Transazionale*, in «Atti Congresso italiano di AT», 1991
- SCHEIN E.H., *Humble Inquiry, The gentle art of asking instead of telling*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2013

VAN POELJE S., *Team Agility*, Intervento AUTOFF presso Terrenuove Onlus, Milano 2015; testo e presentazione non disponibili, articoli sul tema reperibili alla pagina [http://www.intact1.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=213&Itemid=200&lang=en](http://www.intact1.com/index.php?option=com_content&view=article&id=213&Itemid=200&lang=en)

WOOLLAMS S., BROWN M., (1978), trad. it. *L'analisi transazionale*, Cittadella Editrice, Assisi 1985