

---

**IL CONCETTO DI RUOLO IN ANALISI TRANSAZIONALE  
E ALTRI APPROCCI ALLA PERSONALITÀ, ALL'INCONTRO  
E ALLA CO-CREATIVITÀ PER I DIVERSI AMBITI PROFESSIONALI\***

*Bernd Schmid\*\**

*Traduzione di Isabella Bolech*

**Riassunto**

Questo articolo è tratto dal discorso di chiusura tenuto da Bernd Schmid in occasione della Conferenza Internazionale di Analisi Transazionale di San Francisco nel 2007. Schmid è il vincitore del Premio Eric Berne Memorial Award nel 2007 per il suo adattamento del concetto di ruolo e di stati dell'Io in Analisi Transazionale. Il suo modello di comportamento integra gli approcci dell'Analisi Transazionale con idee sistemiche e può essere utilizzato sia come modello di personalità sia come modello di comunicazione. Espande il modello degli stati dell'Io, che descrive l'individuo come l'insieme dei suoi ruoli sui palcoscenici del proprio mondo. Informazioni di base a proposito di queste idee vengono fornite insieme con prospettive che fanno parte di questo modello di comportamento. Concetti familiari – tra cui l'intuizione, l'incontro, l'empatia, l'umanità e la spiritualità – sono descritti dal punto di vista di un approccio integrato.

\* *The role concept of Transactional Analysis and other approaches to personality, encounter, and cocreativity for all professional fields.* L'articolo comparso sul «Transactional Analysis Journal» volume 38, 1, January 2008, pp. 17-30 viene tradotto e ripubblicato con il permesso dell'autore e dell'ITAA (International Transactional Analysis Association)

\*\* Bernd Schmid, dottore in filosofia. Analista transazionale didatta e supervisore (TSTA EATA – ITAA), è fondatore e direttore del “Institut fuer Systemische Beratung” (Wiesloch, Germany). Membro onorario del “Systemische Gesellschaft”. Vincitore del premio EATA per autori nel 1988. Cofondatore e presidente del “Deutscher Bundesverband Coaching”. Fondatore e presidente di “Gesellschaft fuer Weiterbildung und Supervision”. Docente all'università (Heidelberg, Mannheim), autore di diverse pubblicazioni e audio-documenti.  
(e-mail: atschmid@isb-w.de)

**Abstract**

THE ROLE CONCEPT OF TRANSACTIONAL ANALYSIS AND OTHER APPROACHES TO PERSONALITY, ENCOUNTER, AND COCREATIVITY FOR ALL PROFESSIONAL FIELDS

This article is the final exposition of Bernd Schmid's keynote speech presented at the 2007 International Transactional Analysis Conference in San Francisco. Schmid is the winner of the 2007 Eric Berne Memorial Award for his adaptation of the transactional analysis concept of ego states. His role model integrates transactional analysis approaches with systemic idea and can be used as both a personality model and a communication model. It expands the ego state model, describing the individual as the portfolio of his or her roles played on the stages of his or her world. Background information about these ideas are provided along with perspectives that are integrated in his role model. Familiar concepts – including intuition, encounter, empathy, humanity, and spirituality – are described from the point of view of an integrated approach.

Nel 2007 sono stato insignito del Premio Eric Berne Memorial Award (EBMA) per il concetto di ruolo in Analisi Transazionale. Ho sviluppato questo concetto nei primi anni '90. Entrando sempre più nel campo delle organizzazioni, mi sentivo insoddisfatto da molti classici concetti dell'Analisi Transazionale. Le prospettive mutuata dall'Analisi Transazionale clinica non erano focalizzate sulle organizzazioni come sistemi, ma sulle persone all'interno delle organizzazioni e sul loro *background* psicologico e di sviluppo. Per un lavoro organizzativo, avevo bisogno di concentrarmi su più dimensioni della realtà, come i ruoli nelle organizzazioni, le strutture, le dinamiche di mercato, i criteri tecnici ed economici nel dare forma ai prezzi, e così via.

Per far fronte alle mie necessità professionali di sviluppo ho provato, da una parte, a contribuire alle discussioni sullo sviluppo dell'Analisi Transazionale come approccio in diversi ambiti professionali e sulle necessarie modifiche dell'identità dell'Analisi Transazionale e associazioni (es. Schmid 1988, 1989, 1990a). Dall'altra, ho anche sviluppato concetti e approcci di cui avevo bisogno da una prospettiva sistemica, integrando le idee dell'Analisi Transazionale così come gli elementi della cultura professionale dell'Analisi Transazionale. Questi sono stati poi classificati come concetti sistemici, per esempio il concetto di ruolo della personalità. Ho riconosciuto il *background* dell'Analisi Transa-

zionale. Tuttavia con il passare del tempo sono arrivato a riferirmi a loro come concetti sistemici dell'Analisi Transazionale.

In questo articolo mi propongo di:

1. Citare brevemente alcuni principi dell'Analisi Transazionale che uso nel mio lavoro e alcune altre prospettive che possono guidare gli sviluppi concettuali e le identità professionali.
2. Delineare il concetto di ruolo dell'Analisi Transazionale e fornire esempi di personalità e relazione per utilizzarlo.
3. Fornire una breve panoramica di alcuni altri concetti relativi a personalità, incontro e co-creatività sviluppati negli anni presso il mio istituto.
4. Discutere alcune espansioni del concetto d'intuizione di Berne, compresa l'intuizione del possibile.
5. Formulare alcune osservazioni su empatia, umanità e spiritualità.

### ***Analisi Transazionale. Principi mantenuti e ulteriori prospettive***

Le teorie dello sviluppo e i modelli di adattamento patologico, così come le strategie per affrontarli, sono stati di grande valore per me quando ero uno psicoterapeuta. Cerchi, frecce e triangoli erano ottimi strumenti di illustrazione per comunicare ad altri gli approcci dell'Analisi Transazionale. In una certa misura hanno anche contribuito alla mia identità di membro clinico della comunità di Analisi Transazionale clinica. Tuttavia, più sentivo il bisogno di definire la mia identità di analista transazionale al di là della professione di psicoterapeuta, più divennero per me essenziali altre qualità dell'Analisi Transazionale.

Ho mantenuto molti importanti principi analitico transazionali, anche quando non mi presentavo come analista transazionale. Tra questi c'erano:

- Concentrarsi su persone reali in situazioni reali
- Concentrarsi su come la realtà sia creata dalle transazioni
- Riconoscere e comprendere molteplici livelli di *background* (es. livello psicologico, funzione organizzativa, ecc.)
- Accettare la funzione necessaria dell'intuizione nella creazione della realtà
- Agire da una posizione di OK-OK e di amore
- Essere dediti al modo in cui le persone trovano un significato nella vita

- Incontrare gli altri su un livello di parità, rispettando la realtà dell'altro
- Prendere sul serio la rispettiva autonomia e saggezza (es. mediante l'uso del metodo contrattuale)
- Assumersi la responsabilità nelle relazioni e nei confronti della società
- Usare concetti e procedure che possono essere compresi e correlati da tutte le persone coinvolte
- Mantenere i concetti più semplici possibili anche se ad un livello più profondo
- Raggiungere la professionalità attraverso la competenza transazionale
- Costruire relazioni di non abuso e di non sfruttamento
- Confrontarsi sulle differenze di percezione e di cultura
- Costruire associazioni pluralistiche e non imperialistiche

Avere qualcosa che nessun altro ha è un desiderio immaturo di definire la propria identità. Dal momento che siamo tutti parte della nostra comunità umana e del nostro tempo, non possiamo aspettarci di essere gli unici ad avere qualcosa che nessun altro ha. L'identità dovrebbe essere maggiormente definita dal modo specifico in cui seguiamo questi valori e dalla cultura specifica delle nostre associazioni (Schmid, 2007).

Oltre ai modelli e alle teorie che ho avuto dall'Analisi Transazionale classica, avevo bisogno di ampliare le mie modalità di risposta alle esigenze dei campi organizzativi e di "stare dietro" agli sviluppi in altre associazioni professionali, soprattutto in campo sistemico. Alcuni di questi erano:

- Includere i contesti organizzativi nei modelli di personalità e di relazione
- Concentrarsi sulle strutture e sui processi organizzativi oltre che sugli individui e le loro relazioni
- Orientarsi verso co-creatività, soluzioni e significati
- Includere le conseguenze per le persone e i processi che non sono presenti nella situazione
- Includere il contenuto e lo scopo di comunicazione, strutture e processi
- Includere altri livelli di *background* (es. beneficio finanziario o strategia di *marketing*) oltre al *background* psicologico
- Plasmare modalità adeguate ad un'interazione e integrazione con altre professioni e altri approcci alle organizzazioni
- Sviluppare approcci che integrino diverse discipline scientifiche (non solo come un'ulteriore specialità o come appendice a considerazioni psicologiche)

- Prendere seriamente l'identità autonoma delle diverse professioni e le priorità secondo i loro campi
- Essere aperti all'utilizzo di una varietà di approcci, concetti e metodi a seconda delle necessità di sviluppo dei vari campi professionali, proprio come faccio io con l'Analisi Transazionale
- Sviluppare un'identità analitico transazionale dichiarata che prenda una meta-posizione rispetto ai concetti classici e verso lo sviluppo di professionalità in vari campi e nell'incontro con nuove sfide emergenti.

Sono certo che molto di ciò che volevo aggiungere è già stato realizzato da diversi colleghi e trattato in modo individuale per sviluppare la loro pratica e identità professionale. Ma l'identità ufficiale dell'Analisi Transazionale è ancora molto tradizionale e legata a precedenti fasi di sviluppo delle associazioni di Analisi Transazionale. Perché così tanti istituti e professionisti usano altre etichette o si spostano verso approcci diversi dall'Analisi Transazionale o addirittura se ne distaccano completamente?

Il successo della diffusione dei concetti di base dell'Analisi Transazionale – come gli stati dell'Io, il gioco, il racket, il copione, il livello psicologico delle transazioni, e così via – ha anche un rovescio della medaglia. Oggi i professionisti di vari campi si trovano ad affrontare reazioni problematiche quando si presentano come analisti transazionali. Accade che le persone siano interessate ma abbiano delle aspettative fuorvianti; succede che perdano interesse perché non vogliono quello che identificano come tutta l'Analisi Transazionale. Per il professionista è una fatica spiegarsi ogni volta. Un processo ufficiale di sviluppo e diffusione di nuove dichiarazioni sull'identità dell'Analisi Transazionale potrebbe essere d'aiuto e rendere più allettante l'idea di potersi definire chiaramente come analista transazionale.

### ***Il Modello di Ruolo***

Il modello di ruolo è un'espansione del modello degli stati dell'Io, quindi viene utilizzato sia come modello della personalità sia come modello di comunicazione. Questo è il motivo per cui il modello di ruolo può essere combinato con concetti e processi classici dell'Analisi Transazionale. In questa sede posso fornire solo una breve spiegazione e qualche

esempio. Per ulteriori approfondimenti, si consulti un mio precedente articolo sul concetto di ruolo (Schmid, 1994).

Nel modello di ruolo della personalità un soggetto viene descritto come l'insieme dei ruoli che interpreta sulle scene del suo mondo.

In questo modello l'unicità e l'umanità delle persone si esprimono nel modo in cui esse interpretano i loro ruoli. Le persone dunque si esprimono come contenuto e nei modi in cui i loro ruoli vengono esperiti e vissuti. Il modello comporta, per motivi pragmatici, che le persone nella loro umanità esistano e facciano esperienze solo attraverso i loro ruoli. Andando oltre gli Stati dell'Io, i ruoli connettono le persone con le trame e le scene dei loro mondi. Quindi la personalità è anche una questione di contesto e contenuto. Ciò facilita il posizionamento professionale e consente una padronanza intelligente e significativa della complessità nelle organizzazioni.

In alcuni articoli precedenti ho sviluppato un *modello a tre mondi* (Schmid, 1990b) per mettere in luce la questione della personalità nel suo rapporto con tre mondi: quello privato, quello organizzativo e quello professionale. A seconda delle loro differenziazioni i mondi possono distinguersi per numero o definizione. Per esempio Mohr (2006) crea un modello a quattro mondi nel quale il mondo comunitario è una categoria a sé.

I miei tre mondi sono il mondo privato, il mondo organizzativo e mondo professionale (vedi Figura 1).

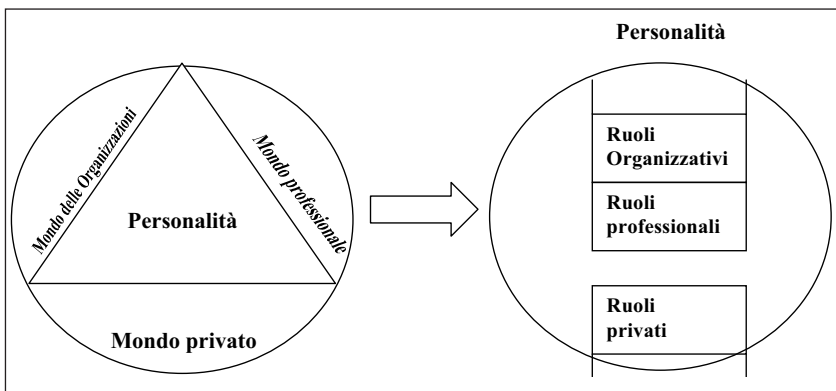


Figura 1

Modello Personalità a Tre Mondi e Modello di Scala dei Ruoli

La distinzione tra il mondo organizzativo e quello professionale è particolarmente utile per una migliore comprensione e una più autonoma definizione di se stessi all'interno delle organizzazioni. Molte questioni sono poste da una stessa persona in modi diversi a seconda che tali questioni provengono da un ruolo organizzativo (es. rappresentante dei diritti delle donne), da un ruolo professionale (es. assistente sociale), o da un ruolo privato (es. futura mamma).

*Definizione del Ruolo.* Un ruolo è un sistema coerente di atteggiamenti, sensazioni, comportamenti, visioni della realtà e di relazioni di accompagnamento. Ciò tiene conto del fatto che ogni ruolo è legato e si riferisce a una certa sfera di realtà e alle relative cornici di riferimento. La descrizione dei ruoli riguarda sempre la descrizione delle relazioni corrispondenti a questi ruoli e il gioco di ruolo in cui questo è interpretato.

Dal punto di vista della persona, ogni ruolo implica delle idee sul tipo di relazioni che possono derivare e che sono suggerite dal ruolo stesso.

*Illustrazione.* Capiamo facilmente la diversità e il significato dei ruoli quando immaginiamo di incontrare le persone coinvolte in un incidente stradale, i loro vicini, il presidente del gruppo d'azione locale, il capo delle operazioni dell'organizzazione per l'assistenza tecnologica, il dottore che ha risposto alla chiamata d'emergenza, la polizia che si occupa di presidiare la scena dell'incidente con le eventuali prove future e un collega che passava per caso. Possiamo inoltre immaginare molti altri ruoli che – a seconda dell'evento – attivano i propri atteggiamenti, sensazioni e comportamenti e la propria visione della realtà.

Ogni persona si confronta principalmente con alcuni aspetti della realtà e, in base al ruolo che ricopre, ha le idee chiare su come dovrebbe strutturare le relazioni con le altre persone presenti sul luogo dell'incidente. Se il capo della squadra di pompieri è per caso amico di una delle vittime gravemente ferite ed è anche il padrino del figlio di questa persona, che è a sua volta presente ma non è ferito, possiamo immaginare che molti ruoli si attivino simultaneamente e che in una situazione del genere la loro coesistenza in una stessa persona debba essere controllata.

*Discutere la Personalità.* Sotto i titoli di *integrazione di ruolo* e *politica delle risorse* sono qui trattate le questioni dell'autonomia e del funzionamento dell'individuo adulto.

Attualmente i professionisti si trovano ad affrontare la sfida di ruoli diversi e in costante aumento e devono anche – per esempio nelle organizzazioni – combinare varie affiliazioni con i differenti sistemi di riferimento. Ciò rende a malapena possibile l'identificazione di se stessi con un solo ruolo o con un piccolo, gestibile gruppetto di ruoli. Piuttosto, una persona deve acquisire un'attitudine autonoma e professionale nella scelta e nella formazione dei ruoli, così come nella scelta e nel controllo delle affiliazioni. Abituarsi alla rete di ruoli e riferimenti è di per sé un compito impegnativo. Ciononostante dobbiamo anche confrontarci con i potenziali conflitti tra le diverse affiliazioni e ruoli. Diventa quindi essenziale risparmiare sulle risorse disponibili (comprese le nostre risorse in termini di tempo ed energia). Nell'attuale mondo degli affari, i manager delle aziende vengono generalmente oberati dalle forti richieste di ruolo che gravano su di loro, a meno che non controllino la complessità per mezzo della loro identità autonoma e concentrino configurazioni di ruolo congruenti all'interno di strutture proficue.

Una personalità integrata è il concetto di una personalità matura, vale a dire una persona in grado di integrare ruoli diversi in mondi differenti, in modo funzionale ed essenziale. Le persone esprimono la loro essenza – le caratteristiche distintive – sotto forma di integrazione oltre che di stile dei loro ruoli. Il cerchio in Figura 1 simboleggia la necessità di integrare ruoli e mondi.

Una varietà di altre questioni riguardanti la personalità trattate nell'Analisi Transazionale classica acquisiscono diverse prospettive e ulteriori dimensioni utilizzando il concetto di ruolo. Per esempio:

- Sotto il titolo di “coerenza dei ruoli” sono trattate questioni riguardanti la nozione di egosintonico / egodistonico.
- Sotto il titolo di “attivazione di ruolo / gestione del ruolo”, sono trattati i concetti di energia e potere esecutivo. La professionalità ha molto a che fare con l'abilità di attivare e disattivare a piacere alcuni ruoli e anche con la strutturazione di situazioni funzionali a premere i tasti giusti al fine di attivare relazioni di ruolo complementari nelle altre persone coinvolte.
- La “competenza di ruolo” è un'ulteriore nozione che riconosce che la competenza è più che diventare liberi da restrizioni nevrotiche. Competenza di ruolo significa avere il controllo sul sistema coerente



di attitudini, sensazioni, comportamenti, visioni della realtà e le relazioni di accompagnamento che sono legate al ruolo. Comprende anche la comprensione e l'abbinamento con i giochi di ruolo designati (si veda la formula della competenza più avanti in questo articolo). Molti problemi della personalità hanno a che fare con il fatto che la necessità di acquisire una competenza di ruolo non sia riconosciuta o presa seriamente, o che si adottino misure inadeguate lungo il percorso per acquisirla.

- La "restrizione della personalità" è considerata in termini di restrizioni di ruolo, fissazione di ruolo, esclusione di ruolo, contaminazione del ruolo, confusione di ruolo, abitudini di ruolo e convenzioni (*racket*). Molte considerazioni derivanti dalle discussioni sugli Stati dell'Io possono facilmente essere applicate ed estese.

Come illustrazione, ho visto la contaminazione del ruolo analoga alle idee di Berne (1961/1966) sulla contaminazione; la contaminazione del ruolo è l'inclusione cronica in un ruolo di elementi di altri ruoli senza che la persona ne sia consapevole. In queste circostanze, l'individuo considera l'inclusione di elementi estranei al ruolo come appropriati ad esso. Per esempio, durante le negoziazioni dello stipendio, qualcuno nel ruolo di agente della trattativa potrebbe sentire il diffondersi di un sentimento di indignazione, sentimento che deriva dalla sua costernazione davanti alla riduzione dello stipendio previsto per se stesso come individuo. Questo sentimento può facilmente essere confuso con un sentimento appropriato al ruolo di negoziatore al fine di valutare i vari problemi e interessi in campo e, se necessario, metterli in contrasto con gli interessi contrapposti della controparte negoziale. In un altro esempio, qualcuno potrebbe attivare in una discussione privata, comportamenti che sarebbero più appropriati al trattamento psicoterapeutico dei pazienti senza identificare tali sensazioni come estranee al ruolo nella relazione privata.

*Discutere di Comunicazione: il Modello di Ruolo e la Realtà nelle Relazioni.* Dal punto di vista sistemico, la comunicazione è il processo co-creativo di invenzione della realtà. La comunicazione non è solamente uno scambio di messaggi, ma anche una definizione dei ruoli dai quali noi comunichiamo, dei contesti a cui ci riferiamo o che creiamo, delle relazioni rilevanti e del gioco di ruolo che si sta svolgendo.

Buona parte di ciò avviene in modo così automatico e con un preconcetto di reciproca salvaguardia, che spesso questo processo sfugge alla nostra attenzione. L'accurata concentrazione sull'inizio della comunicazione come situazione embrionale e forza guida per un buon esito della comunicazione, costituisce una buona tradizione dell'Analisi Transazionale e, pertanto, dovrebbe essere estesa alla conferma o smentita dei preconcetti e/o delle nuove definizioni quando la comunicazione ha inizio.

Allo stesso modo, mettere in scena una situazione di comunicazione e le affermazioni del partner nella comunicazione, può essere inteso come contributo all'invenzione della realtà. In uno spazio appena predefinito, è particolarmente facile osservare come i dialoghi tra gli individui coinvolti favoriscano la co-creazione. Le conseguenti relazioni e le realtà in cui sono descritte sono l'oggetto di osservazione dal punto di vista della relazione. Qui possiamo distinguere se i partecipanti al processo comunicativo mettono in scena la realtà abituale oppure se ne creano una nuova. Utilizzando il modello di ruolo, escludiamo l'ipotesi che gli individui, in quanto tali, ne abbiano il controllo. Quando osserviamo le persone nei loro ruoli, emergono le forze sociali e di sistema, le quali hanno una capacità di influenza sui ruoli ben più grande di quanto i protagonisti del ruolo stesso ne abbiano consapevolezza. Le difficoltà possono insorgere anche quando le relazioni dietro le quinte di un ruolo, senza che i comunicatori le notino, determinano il corso delle relazioni ufficiali in primo piano.

Usando il modello comportamentale possono essere descritte le transazioni, come pure i giochi e le relazioni disfunzionali simbiotiche. Il diagramma del modello funzionale a scala aiuta a illustrare l'interazione (vedi Figura 2).

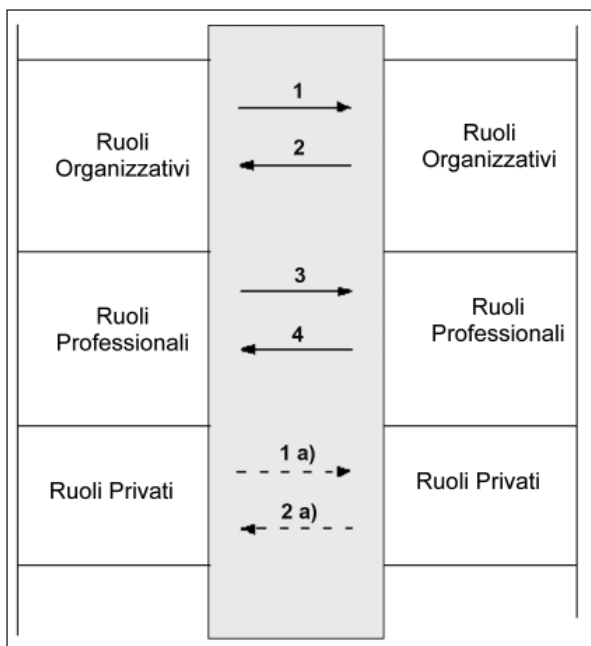


Figura 2

Presentazione delle Transazioni con l'aiuto di un esempio del Modello di Ruolo della Personalità

*Illustrazione.* Immaginate una discussione sulla strategia tra il capo dell'Ufficio Risorse Umane e il suo *team*, con l'ordine del giorno di decidere quali siano le priorità. All'inizio la discussione riguarda il livello dei ruoli nell'organizzazione, durante la quale (secondo la cultura dell'azienda) le persone possono proporre suggerimenti, anche se devono lasciare al capo la decisione finale (transazione 1.12. in Figura 2). Dopo un po' di tempo, senza che i partecipanti se ne accorgano, si passa da una discussione professionale (transazione 3.14. in Figura 2), nella quale ognuno si sente dominato e privato della parità dei diritti. Sullo sfondo potrebbe esserci la rivalità maschile nei confronti di una donna anch'essa presente. L'approccio psicologico potrebbe suggerire di rivolgere l'attenzione a questo tipo di *background*. L'approccio di consulenza nelle organizzazioni potrebbe rivolgere l'attenzione al cambiamento nei ruoli e alle relazioni tra essi. In ogni caso ristabilire una comunicazione solida tra i ruoli organizzativi potrebbe risolvere il problema.

I *background* legati alla vita privata, alla storia personale e alle dinamiche effettive rappresentano un solo tipo di *background*. Presento qui un esempio di livello di *background* organizzativo: due lavoratori di un dipartimento potrebbero credere di avere un problema nel lavorare insieme come professionisti, supponiamo come *trainer* della comunicazione e responsabile della formazione. Affrontano il problema partendo dalle opinioni e dalle abitudini delle rispettive professioni e dalla relazione tra queste professioni. Tuttavia, potrebbero trascurare il fatto che le difficoltà nella relazione siano dovute più dalla struttura dell'organizzazione e da aree di responsabilità incompatibili e sovrapposte, piuttosto che dalle diverse professioni. Sarebbe un'ulteriore prova a conferma di questa prospettiva se anche i *trainer* dei *software* informatici degli uffici vicini avessero problemi di relazione simili con il loro responsabile della formazione.

Nei ruoli organizzativi possono esserci problemi di relazione che influenzano le discussioni professionali da dietro le quinte. La consapevolezza (Sé reale) di coloro che sono coinvolti potrebbe collocarsi nei ruoli professionali in primo piano. Per chiarire queste situazioni è importante portare in primo piano il *background* relazionale del ruolo organizzativo e focalizzare l'attenzione su questo. Tali discussioni possono influenzare le relazioni private delle persone interessate e portare alla luce reazioni più private. Ciò può rilassare la situazione senza realmente risolvere il problema organizzativo oppure può addirittura aumentare la tensione perché il problema è affrontato su un livello in cui nessuna soluzione può essere trovata. L'*escalation* può portare a diverse reazioni nevrotiche. Per trattarle può essere necessaria una buona dose di lavoro terapeutico. Se si risolve su un piano organizzativo, le persone possono tornare a un comportamento competente e a delle buone relazioni tra loro, perché l'organizzazione è diventata più funzionale e quindi più salutare.

Spero che queste spiegazioni e questi esempi mostrino come l'Analisi Transazionale possa essere arricchita utilizzando il modello di ruolo. Non è il contenuto la novità, visto che molti analisti transazionali competenti hanno svolto un lavoro competente in campi non-clinici. La novità consiste nel modo in cui queste cose vengono concettualizzate usando altri modelli di personalità e di comunicazione, servendo così i bisogni e l'identità di molti campi professionali utilizzando molti ap-

procci analitico transazionali validi e senza far ricorso alle spiegazioni dell'Analisi Transazionale clinica.

### ***Altri concetti a disposizione dell'Analisi Transazionale***

Questo concetto di ruolo è uno dei molti nuovi concetti che ho sviluppato in relazione alle relazioni co-creative, inclusi una serie di possibili livelli di *background* e temi relativi alla cultura professionale e organizzativa. Essi sono già stati pubblicati in tedesco. Molti sono stati pubblicati in inglese come articoli e altre traduzioni possono essere scaricate gratuitamente dal mio sito web (per esempio Schmid, 2006). Se troverò un editore, gran parte di questo lavoro potrà essere pubblicato in inglese sotto forma di libro.

Per dare una prima impressione, alcuni di questi modelli sono qui brevemente menzionati.

*Comunicazione come Incontro Culturale.* Questo modello (Figura 3) descrive la comunicazione come un incontro di culture (personale, professionale, regionale, ecc.).

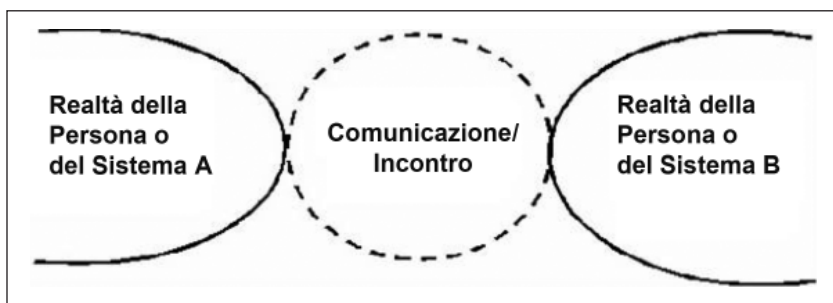


Figura 3  
Comunicazione come Incontro Culturale

Questo concetto non assume che la comprensione reciproca sia normale. Prevede che ogni comunicatore coinvolto sia prevalentemente orientata verso la propria realtà. Per comunicare in modo efficace, è necessario studiare le realtà dell'emittente e del destinatario. Il modello assume che creare una realtà condivisa è uno sforzo supplementare. Se viene meno la comprensione e l'influenzamento reciproco, le im-

plicazioni e gli interessi dei comunicatori devono essere ulteriormente analizzati. Che senso hanno i messaggi nella realtà dell'altro?

*Livelli di Incontro della Comunicazione per Instaurare Quadri di Riferimento Condivisi.* Questo modello (basato su Schiff et al. 1975) (vedi Figura 4) mostra differenti livelli di quadri di riferimento condivisi per costruire realtà condivise. I problemi di solito compaiono al livello 4, ma sono dovuti a sfasamenti ai livelli 1-3, assieme a questo concetto, sono state apportate delle modifiche suggerite dalla terminologia di Schiff per descrivere una relazione tra pari (per esempio, valutazione e svalutazione, o definizione, codefinizione e ridefinizione).

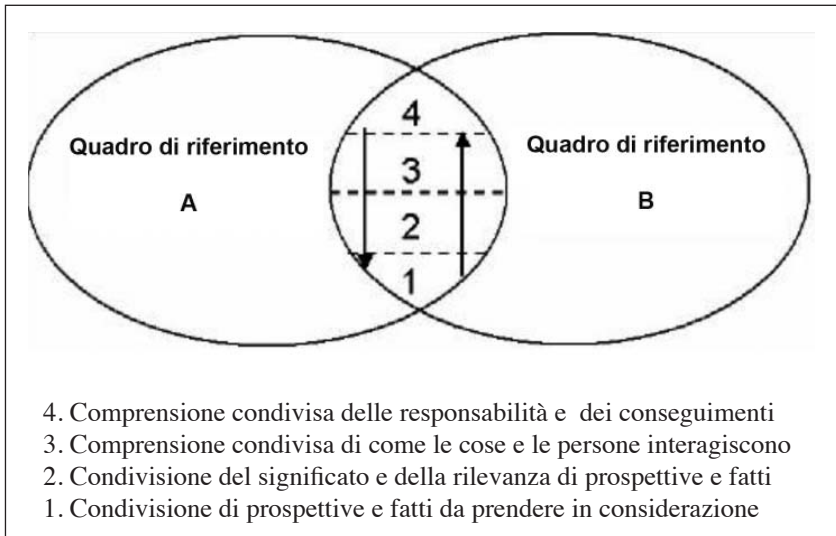


Figura 4  
 Livelli di Comunicazione per Instaurare Realtà Condivise

*La metafora del Teatro della Personalità e delle Relazioni Co-creative.* Questo è un modello per comprendere la personalità come un insieme dei propri ruoli, scene, temi, storie e stili di gioco di ruolo (vedi Figura 5).

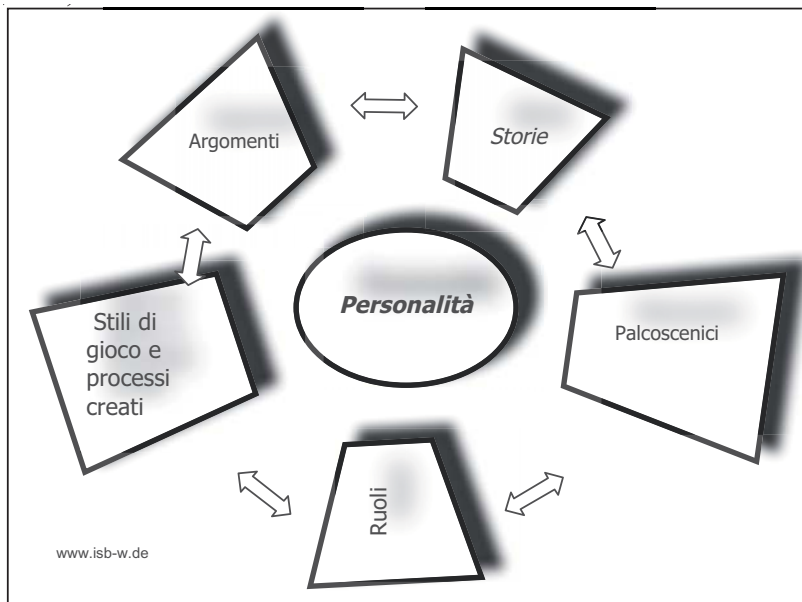


Figura 5  
Personalità come Metafora Teatrale

È anche un modello per comprendere le relazioni come un incontro in cui gli individui e le organizzazioni si incontrano per inventare storie condivise e collegare insieme ruoli, scene, storie e così via (vedi Figura 6)

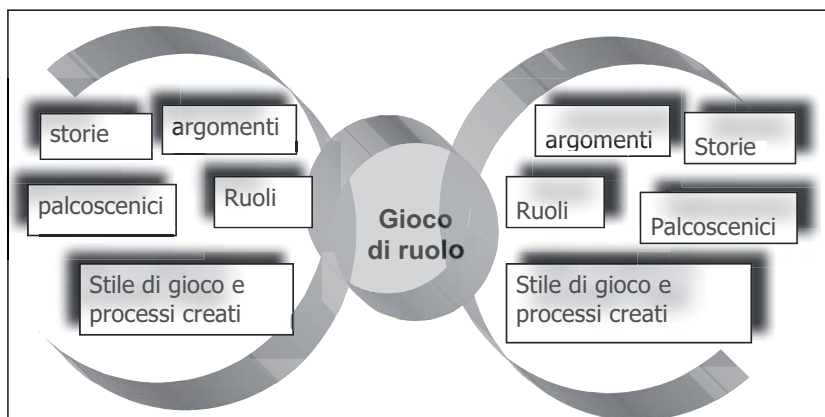


Figura 6  
Incontro in Termini di Metafora Teatrale

*Formula della Competenza e dell'Accoppiamento tra Individui e Organizzazioni.* Questo modello indica che, da un punto di vista sistemico, la competenza non è solo una proprietà generica di una persona, ma deve essere distinta in competenza di ruolo e competenza di contesto (vedi Figura 7). Usando la metafora teatrale, si differenzia la competenza nel recitare ruoli dalla competenza nel comprendere il gioco di ruoli in cui questi ultimi sono interpretati. Se necessario, entrambe devono essere inventate in un processo co-creativo. La competenza in una organizzazione o in un campo specifico dipende da quanto bene si combinano gli individui e le organizzazioni. Così la competenza è definita come il prodotto di queste tre componenti.

$$\begin{array}{c} \text{Competenza nelle organizzazioni} = \\ \text{Competenza di ruolo} \times \\ \text{Competenza nel campo professionale} \times \\ \text{Abbinamento} \end{array}$$

Figura 7  
Formula di competenza professionale

Oltre a questo, l'accoppiamento comporta molte altre dimensioni intese a rispondere alla domanda: Che senso ha un'organizzazione per un individuo e che senso ha un individuo per un'organizzazione (mercato/associazione, ecc.) (vedi Figura 8)

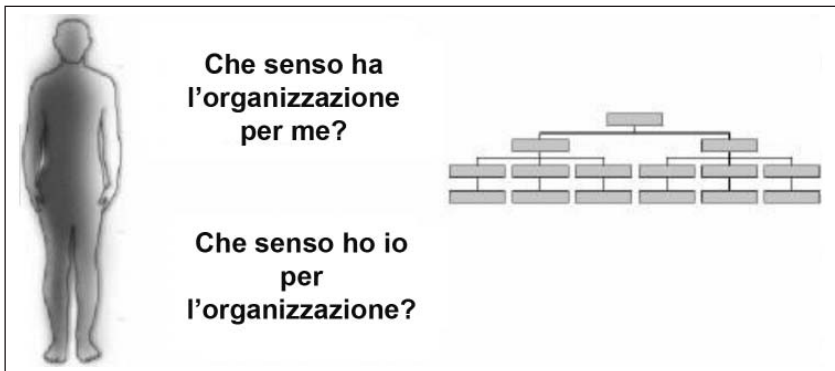


Figura 8  
Corrispondenza tra Individuo e Organizzazione



*Dialogo sulla Responsabilità nelle Organizzazioni.* Questo concetto di una cultura della responsabilità nelle organizzazioni (Schmid, 2005) si basa sul concetto dell'Analisi Transazionale di relazioni simbiotiche e comportamenti passivi (Schiff et al., 1975). È stato sviluppato ulteriormente per trattare le responsabilità nelle organizzazioni. Partendo dall'idea che la parola "responsabilità" contiene la parola "responso", si distinguono quattro dimensioni di abilità di rispondere.

Riferendosi alle loro posizioni sul lavoro, le persone:

- Vogliono rispondere (sono impegnate): è una questione di valori
- Sono in grado di rispondere: è una questione di essere qualificati a rispondere
- Hanno le risorse per rispondere: è una questione di essere sufficientemente equipaggiati
- Devono rispondere: è una questione di dovere.

Le responsabilità sono intese come parti complementari e collegate di un intero sistema di responsabilità (vedi Figura 9)



Figura 9

Il sistema dei Ruoli Complementari e Relative Responsabilità

In questo approccio, si fa una distinzione tra responsabilità per... (per esempio una certa posizione con le corrispondenti mansioni, prestazioni e persone) e responsabilità in relazione a... (che richiede lo sviluppo e il mantenimento di un'etica organizzativa e impegno [personale] per l'integrazione delle proprie azioni nel sistema globale).

*Dimensioni del Chi e Che Cosa si incontra nel Dialogo?* Diversi approcci hanno diversi punti di vista su ciò che è essenziale nella comunicazione e quali siano le priorità da rispettare e da assolvere. Vengono differenziati quattro livelli al fine di stimolare considerazioni per ulteriori miglioramenti. Vale a dire, sono coinvolti (1) comportamenti individuali, (2) atteggiamenti, (3) miti personali (per esempio i copioni) e (4) miti organizzativi, professionali e culturali (vedi Figura 10).

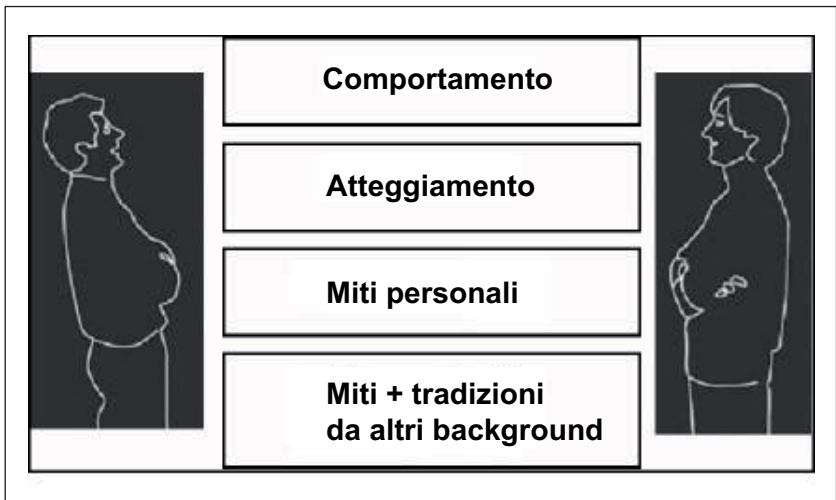


Figura 10  
Chi o Che Cosa si Incontra nel Dialogo

*Il Modello del Dialogo della Comunicazione.* Questo modello che fa riferimento ai concetti di intuizione di Berne, Jung e Erikson, mostra come l'insieme dei livelli di comunicazione intuitiva e metodica assieme contribuiscono a realtà co-creative. La competenza professionale e la cultura dell'organizzazione dipendono su dialoghi focalizzati tra queste due sfere (vedi Figura 11).

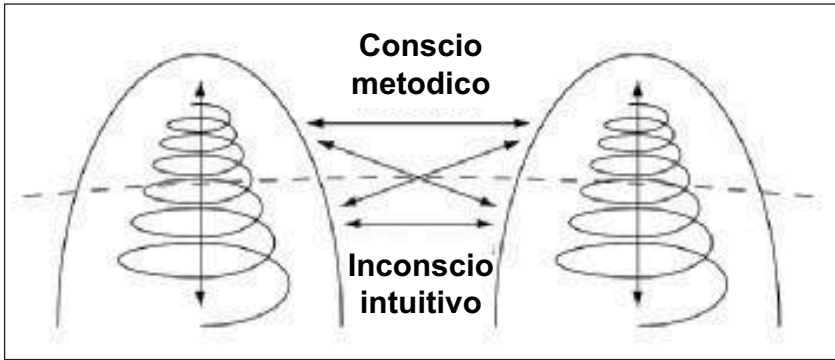


Figura 11  
Modello di dialogo di comunicazione

Che cosa offrono tutti questi modelli?

- La possibilità di essere adottati come modelli di Analisi Transazionale della personalità e dell'incontro
- L'inclusione di *background*, contesti e contenuti complessi
- Esempi di una varietà di campi applicativi insieme a idee radicate
- Incoraggiamento per costruire nuovi modelli come richiesto in differenti approcci
- Un linguaggio incentrato sulla creazione positiva della realtà
- Alleanze co-creative all'interno e tra persone e organizzazioni.
- L'apertura all'intuizione e il supporto alle culture di comunicazione intuitive e scientifiche
- Stimolare un atteggiamento in cui l'orientamento alla responsabilità sociale, lo svolgimento dei compiti e l'interesse per i *background* intuitivi e i percorsi di vita significativi siano equilibrati.

Non è che questi aspetti non siano in qualche modo presi in considerazione quando gli analisti transazionali lavorano, ma possono diventare Analisi Transazionale? I modelli di questo genere vengono probabilmente tollerati, se usati dagli analisti transazionali, ma si può pretendere che rappresentino uno sviluppo ulteriore dell'Analisi Transazionale? Se si chiede che cos'è l'Analisi Transazionale, non è forse vero che la maggior parte delle persone che se ne occupa parlano di Stati dell'Io, giochi, copioni, come è nella tradizione degli ultimi 50 anni?

Nel campo delle organizzazioni, dobbiamo adattare il programma dell'Analisi Transazionale per i professionisti che hanno un insieme di

molti ruoli e contesti diversi, che hanno a che fare con una complessità immensa e che hanno la responsabilità di creare realtà che soddisfino gli obiettivi e le necessità della nostra società. Questo include non solo le necessità dei presenti, ma anche di coloro che vengono coinvolti dalle implicazioni e conseguenze. Per questo dobbiamo espandere gli orizzonti dei criteri di qualità oltre la relazione OK-OK tra le persone presenti. Questo deve comprendere molto più della prospettiva psicologica. E certamente noi siamo dedicati a significativi percorsi di vita individuali e a una cultura condivisa per realizzare i piani di vita individuali delle persone coinvolte e toccate, pur essendo dedicati a obiettivi e principi comuni.

### *Alcuni commenti sull'intuizione*

L'Analisi Transazionale è iniziata dagli studi di Berne sull'intuizione. I concetti dell'Analisi Transazionale nascono dalla cristallizzazione dell'intuizione di Berne (e altri) poiché era focalizzata sulla psicoterapia. Berne definiva l'intuizione, sulla base di Aristotele, come il modo in cui conosciamo qualcosa senza sapere come ne siamo venuti a conoscenza e, spesso, senza riuscire a descriverlo a parole, benché agiamo come se lo sapessimo (Berne 1949/1977). L'intuizione è un modo per conoscere e creare la realtà attraverso l'azione (Schmid, 1991).

L'intuizione può essere qualificata o non qualificata e può guidarci o fuorviarci. L'intuizione professionale deve essere addestrata e focalizzata a seconda della sfera di rilevanza e delle necessità professionali che deve soddisfare.

Professionisti diversi dovrebbero avere capacità di intuizione diverse perché devono trattare sfere della realtà diverse e responsabilità diverse.

*Intuizione del Possibile.* Berne si concentrò sulle percezioni intuitive di realtà che sono già avvenute da qualche parte in qualche tempo. Inoltre, vorrei sottolineare un'intera sfera di intuizioni che non sono prese in esame dal concetto di intuizione di Berne, vale a dire la percezione del possibile. Jung (1921/1972) e particolarmente la sua allieva Marie-Louise Von Franz (von Franz & Hillman, 1980) hanno sottolineato questa dimensione dell'intuizione. Essa si riferisce all'intera sfera dei fenomeni che potrebbero essere reali anziché a ciò che è già reale. È la percezione del potenziale. E qualcuno lo deve realizzare, il che significa percepire la possibilità e renderla reale.

Le intuizioni di Berne significavano percezioni di realtà arcaiche rappresentate. L'intuizione di Jung significava anche l'anticipazione di realtà possibili; la sua intuizione è necessaria per trovare nuove piste anziché per scoprire vecchi percorsi.

*Limitazioni all'Intuizione.* Berne ci ha insegnato che l'intuizione è limitata o contaminata da due fonti:

1. I tabù. Questo significa che non ci è concesso affrontare certi aspetti della realtà.
2. Desideri e paure. Questo significa che siamo sedotti o bloccati o guidati da motivazioni nascoste che non osiamo affrontare o ammettere. Se includiamo il contenuto, il contesto e l'intuizione del possibile, dobbiamo aggiungere alcune ulteriori limitazioni e immagino che se ne possano trovare altre ancora. Ognuno dei punti successivi potrebbe essere formulato sotto forma di chance o risorsa, ma io li considero limitazioni seguendo l'uso che ne fa Berne.
3. Fissazioni nelle abitudini, comprese le abitudini culturali, professionali e organizzative: lo facciamo perché abbiamo imparato a farlo e lo abbiamo sempre fatto.
4. Mancanza di competenza e conoscenza: l'intuizione si apprende anche come parte della conoscenza ed esperienza professionali. Se non abbiamo un'esperienza o una conoscenza rilevante, questa manca anche delle nostre varie intuizioni. Se non sappiamo quale tipo di intuizione attivare in quale ruolo professionale o contesto organizzativo, le nostre intuizioni possono essere vaghe, sbagliate o fuori luogo.
5. Bloccare il flusso sperimentale: nelle situazioni complesse in costante mutamento, è spesso necessario lavorare sulle prime idee e trovarne altre via via che si procede. Lavorare in modo sperimentale significa non sapere quali modelli o approcci usare all'inizio. La sfida per noi è di non ridurre le cose a concetti familiari, ma di diventare creativi e di imparare in fretta. L'evidenza, l'importanza e l'accettabilità possono variare ad ogni istante. Inoltre, l'intuizione deve essere flessibile e non rimanere ancorata alle idee, una volta adottate. Questo significa anche lasciare aperto ciò che non comprendiamo ed evidenziare quello per cui non siamo qualificati. Se rimaniamo ancorati ad approcci e spiegazioni plausibili all'inizio e che possono essere facilmente giustificabili, rischiamo di scegliere le intuizioni

“sicure” e di non osare lasciare le cose aperte e aspettare (o chiedere) altre intuizioni rilevanti.

6. Mancanza di sintonia tra anime reciproche. Il Dialogo Empatico nelle nostre aree abituali di empatia privata o professionale può non essere sufficiente. Oltre a questo l'empatia deve comprendere la sintonizzazione reciproca dell'essenza possibile e delle possibilità in ombra. Questo può anche includere immagini sulle tendenze dell'anima, come agire più come talenti dichiarati o dormienti piuttosto che lavorare con le metafore. Include anche la fantasia su possibili passi soddisfacenti nella vita di qualcuno in un dato momento, come quando si avvia una nuova attività propria. Se l'intuizione comporta abitualmente punti di vista orientati – ad esempio come il professionista può essere importante per il cliente o come avrebbe potuto affrontarlo usando i concetti dell'Analisi Transazionale o quali sentimenti possano essere bloccati – allora la saggezza intuitiva che proviene dalla comprensione dello spirito altrui, è mancante.

7. Mancanza d'idee ispiratrici e di progetti creativi per realtà future.

Oltre alle intuizioni riguardanti gli esseri umani coinvolti, le idee ispiratrici dei progetti creativi in scena nel mondo esterno sono altrettanto importanti per molte professioni. Per esempio, se lavorate con un *team* di un'organizzazione, può essere un'impresa infinita o un lavoro non proprio rilevante che contribuisce al successo dello sforzo, se vi concentrate a lavorare su questioni personali o affrontare le dinamiche di gruppo. Se la situazione difficile del *team* è dovuta a mancanza di idee su come il *team* possa avere successo (per esempio quali mosse potrebbero dare vita a un nuovo progetto) allora l'intuizione dovrebbe concentrarsi a creare queste idee. Se manca la competenza in quell'area dell'intuizione, non ha senso solo fare le cose che il consulente conosce bene. Infine, è importante l'integrazione di tutte queste intuizioni e la loro combinazioni in immagini di percorsi verso il futuro che siano realistici per le persone coinvolte. Gran parte delle capacità di intuizione si basano sulla conoscenza e l'esperienza e il risultato di un addestramento professionale sull'intuizione in queste aree. Per questo tipo di addestramento, sono essenziali una metodologia e un linguaggio elaborati. L'Analisi Transazionale dispone delle risorse ottimali a tale scopo e potrebbe inserire ciò nell'obiettivo principale della propria identità.

Costruire una cultura organizzativa e professionale in cui l'intuizione professionale sia un obiettivo principale e in cui si crea un campo di forza per lo sviluppo di questa competenza potrebbe essere un campo centrale per l'Analisi Transazionale.

### ***Osservazioni sull'Empatia, l'Umanità e la Spiritualità***

Spesso mi imbatto in visioni del mondo simpatiche e tuttavia romantiche attorno ai termini "empatia", "umanità" e "spiritualità" e voglio offrire alcune osservazioni più prosaiche su questi argomenti. Intendo farlo non per sminuire queste dimensioni etiche, ma per radicarle più profondamente di fronte ai problemi complessi dell'odierna società.

*Empatia.* L'empatia in psicoterapia si concentra principalmente sui sentimenti delle altre persone o sulle esperienze passate e antiche relazioni di sfondo. L'empatia è spesso collegata con il provare sentimenti corrispondenti. Questo non è cambiato molto negli ultimi quarant'anni, anche se recenti dibattiti sul tema sono stati arricchiti dal concetto delle neuroscienze dei neuroni specchio.

È certamente importante per ogni individuo imparare a entrare in sintonia con i modi di vivere e di agire degli altri. Questo contribuisce al legame reciproco e costruisce un circolo di significativi "differenti". Tuttavia, mi chiedo se l'orientamento a ritroso nella storia di vita personale e la focalizzazione sui sentimenti sia la parte più importante dell'empatia.

Suppongo che molti psicoterapeuti siano riusciti non tanto per la loro condivisione delle esperienze passate e sentimenti corrispondenti, ma per la loro intuizione delle scelte possibili e delle idee su come queste scelte potessero essere create come realtà attraverso la comunicazione. Questa a volte può essere la ragione principale per la quale i clienti sono disposti a collaborare e a co-creare con i terapeuti una metafora per il passato e il presente, sperando che offra un legame con una metafora sul futuro.

Oltre all'empatia emotiva esiste anche l'empatia intellettuale. Assieme all'empatia emotiva, quest'ultima alimenta una comprensione di come le persone interpretano la loro situazione e verso che cosa si dirigono, che cosa stanno per fare o sviluppare, e come possiamo cooperare o per lo meno relazionarci. Questa parte della storia può non avere molto a che vedere con i sentimenti ma può essere legata ad altri modi

di comprendere le situazioni di vita dell'altro e i tentativi di gestirla. Empatia significa "leggere" che cosa sta per accadere e per essere fatto e creato dagli altri e relazionarsi a ciò attraverso l'azione. Le radici di questo possono risalire a una precoce lotta tribale per la sopravvivenza, quando i nostri antenati potevano sopravvivere solo attraverso la cooperazione e creando benefici reciproci. Senza empatia verso il futuro emergente e le azioni promettenti, la cooperazione non è facile e la co-creazione è pressoché impossibile.

Se una persona non ha sufficiente esperienza positiva nel legame per impegnarsi in relazioni di cooperazione, potrebbe avere bisogno di risolvere questo problema con la psicoterapia, in una certa misura. D'altra parte, la persona potrebbe avere bisogno di addestramento nel comprendere e corrispondere alle altrui azioni nel gioco di ruolo corrente e nel comprendere le tendenze. Se la co-creazione e la cooperazione funzionano bene e sono benefici, questo potrebbe anche creare legame e relazionalità. Kohlrieser (2006), per esempio, va in una direzione promettente nel suo lavoro.

*Umanità.* L'umanità globale non deriva dall'empatia, dal legame emotivo e dalla co-creatività soltanto. Questo potrebbe essere sufficiente per quella che possiamo definire "umanità tribale". Possiamo trattare il nostro popolo in modo umano e al contempo dimostrare atteggiamenti e comportamenti inumani verso gli altri. L'attaccamento stretto e la cooperazione all'interno del gruppo – quello che definiamo "noi" – si accompagnano sempre all'imperialismo e allo sfruttamento di quelli che chiamiamo "altri". Ritengo che l'empatia sia il modo evoluto che ci permette di collaborare e di mostrare solidarietà all'interno della tribù ai fini della sopravvivenza. Che cosa deve essere aggiunto per poter sopravvivere come comunità globale?

Ad un attento esame, ci rendiamo conto che non esistono "altri". Noi tutti siamo "altri". L'umanità globale ci pone la sfida a trattare ogni essere umano come uno di noi, anche quando non ce la sentiamo. Abbiamo bisogno di comprensione all'interno di questa interdipendenza al fine di influenzare i nostri sentimenti. Per accrescere questo tipo di umanità, dobbiamo affrontare questioni specifiche in materia di educazione. Che cosa ci aiuta a cooperare creativamente con persone a noi estranee e alle quali non ci sentiamo vicini e legati? Come possiamo restare pacifici e tolleranti quando non abbiamo un contatto personale



e reazioni empatiche? Come possiamo contribuire alla pace quando ci sentiamo spaventati, ricattati e oppressi, quando soffriamo la crudeltà e l'ingiustizia? Come dobbiamo agire politicamente, e come possiamo avere un impatto sui nostri governi? In questo processo svolgono un ruolo importante la comprensione intellettuale e l'autonomia rispetto alle reazioni spontanee e ai bisogni. L'umanità globale pone maggiori e diverse sfide rispetto alla "umanità tribale" e richiede molto di più di quello che l'Analisi Transazionale può offrire oggi.

*Co-creatività e Spiritualità.* Fino a qui abbiamo evidenziato molte buone e concrete ragioni per affermare l'importanza della co-creatività. Permettetemi di aggiungere una ragione più elevata. La co-creatività è spirituale.

1. Per me non esiste un'immagine di un Dio personale. Se c'è un Dio, questi è al di là delle mie proiezioni antropomorfe e probabilmente è più un principio o una sfera. Per parafrasare Dietrich Bonhoeffer, un famoso teologo protestante tedesco assassinato dai nazisti, *Mutatis mutandis*: il Dio che esiste nella nostra fantasia non esiste (Bonhoeffer, 1998). Ma esiste un'esperienza spirituale. Per me l'universo e l'evoluzione sono dei miracoli. Essere in sintonia con aspetti di questi due elementi è un'esperienza spirituale.
2. Dio è, secondo me, il principio creatore dell'evoluzione e il risultato dell'evoluzione non è determinato.
3. Dio non è onnipotente. Siamo sfidati a dare un contributo nel far emergere creazioni significative di evoluzione culturale.
4. Nessuno può essere creativo da solo. Abbiamo bisogno l'uno dell'altro sotto molti aspetti. Se entriamo in un flusso creativo insieme, allora è un'esperienza spirituale per molti.
5. Se riusciamo a dar vita a una co-creatività significativa, allora stiamo realizzando l'amore..
6. Assumersi la responsabilità fa parte della nostra dignità di individui e di organizzazioni. La co-creatività non è sempre piacevole e non dovrebbe essere equiparata al divertimento. Essa è talvolta duro lavoro e frustrazione. Talvolta è un dono per o da persone che non conosciamo e non conosceremo mai.

Per concludere, per quanto riguarda l'Analisi Transazionale mi auguro che ci sia un approccio transazionale alla co-creatività nelle professioni, nelle organizzazioni e anche nelle nostre vite private.

**Bibliografia**

- BERNE E. (1961), trad. it. *Analisi Transazione e psicoterapia. Un sistema di psichiatria sociale e individuale*, Astrolabio, Roma 1971
- BERNE E., (1949), *The nature of intuition* in «The Psychiatric Quarterly», 23, ITAA Press, San Francisco 1977
- BONHOEFFER D., *Widerstand und ergebung: briefe und aufzeichnungen aus der Haft*, in Bonhoeffer D., *Gesammelte Werke*, Kaiser Guetersloh, Germany, vol. 8, 1998
- JUNG C.G., (1972), trad. it. *Tipi Psicologici*, Mondadori, Milano 1993
- KOHLRIESER G., *Hostage at the table: how leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*, Jossey-Bass, San Francisco 2006
- MOHR G., *Dynamic organisational analysis*, in Mohr G., Steinert T., (Eds.), *Growth and change for organizations: Transactional Analysis new developments 1995-2006*, International Transactional Analysis Association, Pleasanton CA 2006
- 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
- SCHMID B., *Theory and identity in the TA community*, EATA newsletter Nos. 33, 36, 37, 1988
- SCHMID B., *An identity network for TA*, acceptance speech on EATA assembly, EATA newsletter No. 36, 1989
- SCHMID B., *Persoenlichkeits-coaching: Beratung fuer die person in ihrer organisations, berufs, und privatwelt*, in «Hersteiner», I, 1990
- SCHMID B., *Intuition of the possible and transactional creations of reality*, in «Transactional Analysis Journal», 21, 3, 1991
- SCHMID B., *Transactional Analysis and social roles*, in Mohr G., Steinert T., (eds.) *Growth and change for organizations: Transactional Analysis new developments 1995-2006*, International Transactional Analysis Association. (original work published 1994) Pleasanton CA
- SCHMID B., *On the way to a culture of responsibility in organizations*, in «Transactional Analysis Journal», 35, 4, 2005
- SCHMID B., *Tuning into background levels of communication*, paper presented at the 13<sup>th</sup> Annual European Mentoring and Coaching Conference, Cologne 2006
- SCHMID B., *Identity and differentiation*, published in Germany at <http://www.carl-auer.de/downloadbar>, 2007
- VON FRANZ M.L., HILLMANN J., *Zur typologie C.G. Jung*, Bonz Verlag, Oeffingen 1980