

Analisi Transazionale e cambiamento nelle organizzazioni



a cura di

*Ugo De Ambrogio, Andrea Dondi,
Gianluca Santarelli*



i Quid

Volume pubblicato
in collaborazione con



Eureka!Servizi srl

Via G.B. Pergolesi 18 Milano

Tel: +39 0236596545

E-mail: info@eurekaservizi.it

www.eurekaservizi.it

i Quid n. 15

© 2017 *Prospettive Sociali e Sanitarie*

Direttore responsabile: Emanuele Ranci Ortigosa

ISTITUTO PER LA RICERCA SOCIALE

Via XX Settembre 24, 20123 Milano

Registrazione presso il Tribunale di Milano n. 83 del 5-3-1973.

È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione.

WWW.PROSPETTIVESOCIALIESANITARIE.IT

INDICE

Introduzione. <i>Intervenire in organizzazioni agili: tra incertezza e cambiamento</i> Ugo De Ambrogio, Andrea Dondi, Gianluca Santarelli	VII
Capitolo 1. <i>Il Leader negoziale</i> George Kohlrieser	1
Capitolo 2. <i>Confini, etica e competenze: gli "involucri di coerenza" tra campo clinico e organizzativo in AT</i> Gianluca Santarelli, Andrea Dondi	13
Capitolo 3. <i>Analisi Transazionale e ruoli sociali</i> Bernd Schmid	33
Capitolo 4. <i>La teoria AT dei ruoli: un'opportunità per promuovere il cambiamento nelle organizzazioni pubbliche</i> Ugo De Ambrogio	61
Capitolo 5. <i>Diagnosi delle culture organizzative</i> Rolf Balling	71
Capitolo 6. <i>Culture organizzative e stili di leadership</i> Ugo De Ambrogio	87
Capitolo 7. <i>Vivere nei gruppi</i> Rosa R. Krausz	101
Capitolo 8. <i>La matrice del coaching strategico</i> Maarten Kouwenhoven	115
Note sui curatori	141
Note sugli autori	142

INTERVENIRE IN ORGANIZZAZIONI AGILI: TRA INCERTEZZA E CAMBIAMENTO

Ugo De Ambrogio, Andrea Dondi, Gianluca Santarelli

È opinione diffusa fra molti di coloro che si occupano di sviluppo organizzativo che l'epoca in cui stiamo vivendo, di crisi perdurante e ormai cronica, sia una sorta di tempesta, che costringe alla deriva aziende e società che, senza una bussola, navigano come naufraghi.

Secondo noi tale opinione non considera a fondo un aspetto: è vero che la crisi ha colpito come un forte tsunami il mondo delle organizzazioni profit pubbliche e non profit, ma è altrettanto vero che sono passati 10 anni dall'avvio della crisi ed è tempo di rendersi conto che le cose non torneranno come prima del 2007. La condizione che ancora molti si ostinano a chiamare come "di crisi" è una condizione non transitoria ma stabile, difficile ma anche dinamica ed è tempo di attrezzarsi per fronteggiare tale situazione affinché attendere illusoriamente un improbabile ritorno ad un tempo passato. Si tratta di riconoscere una nuova realtà nella quale le aziende oggi operano, che alcuni hanno definito come "liquida", una realtà che richiede di essere affrontata con agilità, apertura e predisposizione al cambiamento.

Per questa ragione abbiamo, 5 anni fa, avviato presso Eureka!Servizi, la prima Scuola Italiana di Analisi Transazionale in campo organizzativo, un progetto che nel 2016 oggi si è sviluppato ed oggi si è evoluto nel Primo Master universitario di Analisi Transazionale in campo organizzativo che stiamo svolgendo in questi mesi. Siamo infatti persuasi che l'Analisi Transazionale sia uno strumento potente e particolarmente efficace per conoscere le realtà organizzative, analizzarle, progettare strategie di cambiamento e realizzare miglioramenti efficaci e solidi. Allo stesso tempo l'Analisi Transazionale è, secondo la nostra esperienza, anche uno strumento agile, che consente di proporre strategie di miglioramento e di fronteggiare delle impasse attraverso azioni dinamiche e flessibili. È pertanto un approccio particolarmente adatto al momento storico

che stiamo attraversando.

Nei molti casi organizzativi che in questi anni abbiamo affrontato professionalmente, e analizzato e affrontato nei “laboratori” della nostra scuola, abbiamo infatti sperimentato l’efficace uso di molti strumenti offerti dall’AT. Si tratta di strumenti e chiavi di lettura che non riguardano solo gli stimoli offerti dall’AT classica applicata alle organizzazioni (si pensi per esempio ai testi di Berne degli anni ’60: *The structure and dynamics of organizations and groups* e *Principi di terapia di gruppo*), ma anche l’evoluzione che la teoria ha avuto in anni più recenti, negli Stati Uniti ma soprattutto in Europa e in molti altri Paesi extraeuropei. Appassionati e convinti dell’efficacia e profondità della teoria analitico transazionale applicata alle organizzazioni è da diversi anni che, oltre alla attività della scuola, con un convegno nazionale annuale e la cura di specifiche pubblicazioni ci siamo fatti promotori e divulgatori dell’AT organizzativa nelle sue espressioni più recenti¹ ed è in questo solco che si inserisce anche questo volume.

Il testo propone infatti alcuni contributi significativi dell’AT organizzativa elaborati di recente, sia presentando traduzioni di articoli apparsi su riviste estere e, secondo noi, importanti nell’evoluzione del pensiero organizzativo AT, sia con contributi originali elaborati dagli interventi svolti nei tre ultimi Convegni nazionali di Analisi Transazionale in campo organizzativo che Eureka!Servizi ha promosso nel 2014, nel 2015 e nel 2016.

I temi che il testo tratta comprendono aspetti molto significativi della vita delle organizzazioni: i ruoli, il *coaching*, la vita nei gruppi, le diverse culture organizzative, la *leadership* e infine i confini fra il campo organizzativo e il campo clinico dell’AT.

Il primo contributo, di G. Kohlrieser, riprende la sua *lectio magistralis* tenuta al III Convegno nazionale di AT organizzativa, in tema di “*leadership* negoziale”. Si tratta di un articolo molto interessante che sintetizza parte dei contenuti di due *best seller* che l’autore ha scritto e che sono stati tradotti in molte lingue su questo tema.²

È un contributo da non perdere che approfondisce i concetti di *leadership* come “base sicura” e funzione negoziale efficace in un contesto nel quale è opportuno trovare il giusto equilibrio tra il proteggere (*care*) e il rischiare (*dare*).

1 Cfr. De Ambrogio U. (a cura di), “L’Analisi Transazionale nelle organizzazioni oggi”, *Quaderni di Psicologia e Analisi Transazionale*, 54, 2010.

2 Si tratta di *Hostage at the Table*, tradotto in italiano da Sperling e Kupfer come *La scienza della negoziazione* e di *Care to Dare*, ancora in attesa di una traduzione italiana.

Segue il contributo di A. Dondi e G. Santarelli, che, partendo da un'esplorazione degli elementi comuni e delle caratteristiche che distinguono i differenti campi di applicazione dell'AT, propone una possibile integrazione dei modelli di intervento tipici della clinica e della consulenza organizzativa. Gli autori, analisti transazionali didatti nel campo clinico e organizzativo, argomentano in modo innovativo e sperimentato sul campo l'idea di progettare interventi sia terapeutici che organizzativi attraverso l'attivazione di "involucri di coerenza"; questa modalità di lavoro permette di differenziare e coniugare i bisogni dei clienti attraverso l'attivazione di percorsi complessi in cui clinica e mondo delle organizzazioni dialogano e si integrano a partire da una contrattualità esplicita e definita.

La teoria dei ruoli è illustrata da B. Schmid nell'articolo che gli è valso il premio Berne 2007. In tale articolo è esplicitato il concetto di ruolo nelle sue diverse sfaccettature e sono espresse definizioni teoriche (come, per esempio, la distinzione fra ruoli professionali, organizzativi e privati) che rappresentano una base teorica oggi già molto diffusa in Europa e che sta facendosi strada anche nel nostro Paese. Al proposito U. De Ambrogio nel successivo articolo, riprende tale teoria evidenziando come questa possa rappresentare un'opportunità per promuovere cambiamento anche in organizzazioni spesso rigide e burocratizzate come quelle della pubblica amministrazione italiana.

Di R. Balling presentiamo un articolo relativo alla diagnosi delle culture organizzative. In tale contributo l'autore descrive in chiave AT il concetto di cultura organizzativa, molto utilizzato nella teoria delle organizzazioni.³ In particolare Balling elabora e descrive tre tipi di cultura organizzativa (della coesione, della sfida e dell'ordine) assai utili per leggere la vita delle organizzazioni e identificare strategie per migliorarle.

U. De Ambrogio riprende questi concetti in un articolo elaborato da un intervento al Convegno Eureka! del 2015, arricchendoli di due ulteriori modelli: la cultura delle regole e procedure e la cultura dell'obbedienza. De Ambrogio connette poi tali modelli anche ai diversi stili di *leadership* che possono favorire uno sviluppo sano e dinamico delle organizzazioni.

Di R. Krausz, premio Berne 2012 per la sua elaborazione del concetto di copione organizzativa e precursore dell'AT organizzativa, proponiamo un recente

³ Cfr. Schein E., *Culture d'Impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Raffaello Cortina, 2000.

articolo sul “vivere in gruppi”, nel quale, distinguendo i diversi gruppi in tre tipi (primari, secondari e terziari) ci offre interessanti spunti di riflessione sulle diverse modalità di affiliazione, partecipazione, contatto, livello di coesione che la appartenenza a gruppi di ciascun tipo richiede, stimolando la riflessione anche su vantaggi e rischi che la partecipazione a gruppi “a legame debole”, quali per esempio quelli che si aggregano nei *social network*, comporta.

Infine M. Kouwenhoven illustra uno strumento apparentemente semplice ma allo stesso tempo profondo ed efficace per la conduzione d’incontri di *coaching* funzionali per stimolare l’autonomia e comportamenti efficaci in dirigenti e manager che vengono in questo modo stimolati a essere maggiormente “competenti, sicuri, impegnati e in controllo”. Il *coach* diviene in questa proposta un supporto e un accompagnamento utile a focalizzare la attenzione del *coachee* principalmente sulla realizzazione dei propri obiettivi.

Per le ragioni fin qui argomentate questo volume si pone come opportunità di stimolo, riflessione e confronto rivolgendosi ad analisti transazionali organizzativi, ma anche a titolari di impresa, amministratori, *top manager*, responsabili delle risorse umane, formatori e consulenti che intendano avvicinarsi all’AT organizzativa, per un’applicazione pratica dell’AT, utile a fronteggiare l’incertezza che pervade oggi la vita delle aziende, stimolandole ad assumere un’ottica progettuale e strategica, orientata al cambiamento e all’innovazione.

Desideriamo dare alcuni riconoscimenti alle persone che abbiamo incontrato in questi anni e ci hanno fornito stimoli, spunti e riflessioni utili per la redazione di questo volume: i colleghi Stefano Lauciello, Francesca Merlini, e Simona Ramella Paia, con noi docenti dei 3 cicli di scuola Eureka (2013, 2014, 2015) e del Master Eureka di Analisi Transazionale in campo organizzativo (2016, 2017), con i quali abbiamo condiviso anni di riflessioni e confronti; gli allievi di tali corsi che con noi hanno intrapreso la strada dello studio ed uso dell’AT in campo professionale, offrendoci innumerevoli spunti dalle loro esperienze; i colleghi di Eureka e del gruppo OrganizzAT, che grazie al confronto quotidiano su concreti interventi professionali ci hanno fornito molti suggerimenti; senza il prezioso contributo di tutti loro il lavoro qui presentato non sarebbe stato possibile.

Un ringraziamento particolare va a Laura Sollini, Silvia Banfi e Paola Fusaro che hanno realizzato le traduzioni di testi e figure, e a Jessica Fedreghini per il lavoro di *editing*.

Questo volume si pone come opportunità di stimolo, riflessione e confronto e si rivolge ad analisti transazionali organizzativi, a titolari d'impresa, amministratori, *top manager*, responsabili delle risorse umane, formatori e consulenti che intendano avvicinarsi all'AT organizzativa per una sua applicazione pratica, utile a fronteggiare l'incertezza che pervade oggi la vita delle aziende, stimolandole ad assumere un'ottica progettuale e strategica, orientata al cambiamento e all'innovazione.

Il testo propone alcuni contributi significativi dell'AT organizzativa elaborati di recente. I temi trattati comprendono aspetti rilevanti della vita delle organizzazioni: i ruoli, il *coaching*, la vita nei gruppi, le diverse culture organizzative, la *leadership* e, infine, i confini fra il campo organizzativo e gli altri campi di applicazione dell'AT (clinico, educativo e del *counselling*).

Eureka!Servizi è una società di consulenza e formazione aziendale che opera dal 1999 sul territorio nazionale. Fra le sue molte iniziative c'è il Master annuale di Analisi Transazionale in campo organizzativo.

Prospettive Sociali e Sanitarie

€ 18,00

Supplemento al n. 1/2017 di **Prospettive Sociali e Sanitarie**
Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in abbonamento postale 45%
art. 2 comma 20/b legge 662/96 - filiale di Milano

ISBN 978-88-96947-13-5



9 788896 947135