

M A N A G E M E N T

# L'Analisi Transazionale Organizzativa

Comprendere e migliorare  
le dinamiche aziendali

Con contributi di:

Giulia Bussi, Marina Farina, Paolo Maggio, Alessandra Vesi

**Daniela Cannavale**

**Maurizio Castagna** (a cura di)



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Daniela Cannavale**  
**Maurizio Castagna** (a cura di)

# L'Analisi Transazionale Organizzativa

Comprendere e migliorare  
le dinamiche aziendali

Con contributi di:  
Giulia Bussi, Marina Farina, Paolo Maggio, Alessandra Vesi



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Introduzione</b> , di <i>Daniela Cannavale e Maurizio Castagna</i>	pag.	9
<b>1. Stati dell'io e transazioni: come creare relazioni efficaci nelle organizzazioni</b> , di <i>Maurizio Castagna</i>	»	13
1.1. Gli stati dell'io	»	13
1.2. Le transazioni	»	27
<b>2. Gli strokes: una chiave per migliorare le relazioni organizzative</b> , di <i>Marina Farina</i>	»	33
2.1. Dimmi che esisto!	»	33
2.2. Le carezze e lo sviluppo delle reti neurali	»	36
2.3. Come le organizzazioni si “nutrono” di carezze	»	37
2.4. Empatia e carezze nelle organizzazioni	»	40
<b>3. Le posizioni esistenziali: un modo per guardare a noi stessi e agli altri</b> , di <i>Alessandra Vesi</i>	»	43
3.1. Venire al mondo	»	43
3.2. Da dove deriva la “visione di sé”?	»	43
3.3. Quali posizioni esistenziali possiamo assumere in rapporto agli eventi che ogni giorno ci accadono sul lavoro?	»	44
3.4. Che ruolo gioca il contesto? Cosa accade nelle organizzazioni?	»	49
3.5. Stili al “lavoro”	»	52
3.6. Quali aspetti positivi animano le posizioni di “non OKness”?	»	54
3.7. Conclusioni	»	55
<b>4. Il copione individuale e il copione organizzativo</b> , di <i>Giulia Bussi e Paolo Maggio</i>	»	57
4.1. Costruirsi una realtà	»	57

4.2. Il copione	pag.	58
4.3. Le profezie (negative) che si auto avverano	»	63
4.4. Anche le aziende hanno una personalità?	»	64
4.5. I copioni organizzativi nella letteratura AT	»	65
4.6. Restare nel copione: quale tornaconto per l'organizzazione?	»	67
4.7. Conoscere il copione dell'organizzazione è alla base del cambiamento	»	68
<b>5. Le spinte nelle organizzazioni, di <i>Giulia Bussi</i></b>	»	71
5.1. Le spinte	»	71
5.2. Sforzati e Sii perfetto!	»	72
5.3. Spinte e autorizzazioni	»	74
5.4. Ancora... spinte e autorizzazioni	»	76
5.5. Sbrigati	»	78
5.6. Le spinte nelle organizzazioni	»	80
5.7. Gli antidoti per le organizzazioni	»	83
<b>6. I giochi psicologici in azienda, di <i>Paolo Maggio</i></b>	»	85
6.1. Cos'è un gioco in analisi transazionale	»	85
6.2. Un terzo modo per illustrare i giochi: il triangolo drammatico	»	88
6.3. Gradi dei giochi	»	90
6.4. Perché giochiamo? Possiamo evitarlo?	»	90
6.5. In conclusione si ricordi che...	»	91
<b>7. Le emozioni nelle organizzazioni, di <i>Marina Farina</i></b>	»	93
7.1. Le emozioni: cosa sono e come funzionano	»	93
7.2. Emozioni autentiche e emozioni parassite	»	97
7.3. Il sistema copione e le emozioni	»	99
7.4. La funzione sociale delle emozioni	»	102
7.5. Rabbia e conflitto	»	103
<b>8. Il contratto: una filosofia ed uno strumento di lavoro, di <i>Daniela Cannavale e Paolo Maggio</i></b>	»	105
8.1. Un accordo per sapere dove andare e come arrivarci	»	106
8.2. I livelli del contratto	»	108
8.3. Costruire buoni contratti	»	110
<b>9. Contratti multilaterali e distanze psicologiche, di <i>Daniela Cannavale</i></b>	»	115
9.1. Contratti multilaterali	»	115
9.2. Le distanze psicologiche	»	119

<b>10. Il concetto di ruolo in Analisi Transazionale Organizzativa</b> , di <i>Daniela Cannavale</i>	pag. 123
10.1. Ruoli, personalità e comunicazione	» 123
10.2. Mondi e ruoli	» 123
10.3. Ruoli e comunicazione	» 125

## Appendici

<b>Appendice 1 – Case History</b>	» 129
1. Gli stati dell'io nel cambio di management aziendale, di <i>Susanna Brizzi</i>	» 129
2. L'egogramma come strumento per il miglioramento dei processi decisionali del team direzionale, di <i>Cristian Cesarini</i>	» 131
3. Spinte al lavoro! Le spinte come stili lavorativi, di <i>Erika Dalle Carbonare</i>	» 134
4. La carezza come leva alla cooperazione, di <i>Laurence Olivier</i>	» 137
5. Copioni ed azienda. Come il capo può migliorare la relazione con il collaboratore attraverso l'uso di strumenti dell'analisi transazionale, di <i>Edoardo Freddi</i>	» 139
6. Leggere il conflitto in ottica di apprendimento e potenziamento personale, di <i>Marta Coser</i>	» 142
<b>Appendice 2 – Il codice etico EATA</b>	» 145
<b>Bibliografia</b>	» 147
<b>Gli autori</b>	» 151



---

# Introduzione

Questo è un libro destinato a chi lavora nelle organizzazioni per meglio comprendere gli aspetti relazionali riguardanti i rapporti con gli altri: colleghi, capi e collaboratori.

Nasce dalla pluridecennale esperienza degli autori in materia di consulenza alle organizzazioni e dalla loro comune competenza in materia di analisi transazionale.

Partendo dalle proprie esperienze ed utilizzando il background scientifico in loro possesso, hanno esaminato la vita di chi opera quotidianamente nelle organizzazioni mediante la lente di ingrandimento dell'analisi transazionale, con l'obiettivo di dare un contributo di comprensione e di aiuto a vivere meglio le tante ore che si passano sul posto di lavoro.

Perché è stata scelta come teoria di riferimento l'analisi transazionale e quali sono le principali caratteristiche di questo approccio teorico?

La teoria analitico transazionale entra nella corrente di pensiero della "psicologia umanistica"<sup>1</sup>, che afferma e sottolinea il bisogno di crescita e di affermazione come spinta di ogni comportamento umano e la ricerca di autostima come presupposto all'equilibrio personale. Grazie all'analisi transazionale si sviluppa una visione dell'essere umano volta a valorizzare l'auto-realizzazione, la creatività ed il valore delle proprie libere scelte.

Gli assunti filosofici dell'analisi transazionale che hanno guidato il nostro lavoro di consulenza all'interno delle organizzazioni sono:

- *ognuno è OK*. Tutti gli esseri umani hanno uguale valore e dignità. Ogni persona è OK anche se non si condividono i suoi comportamenti. Tutti gli esseri umani sono OK senza se e senza ma;

1. La definizione di "psicologia umanistica" fu coniata nel 1954 da un gruppo di psicologi, guidati da Abraham Maslow, durante l'atto di fondazione dell'Associazione di Psicologia Umanistica, il cui programma prevedeva di "studiare le dinamiche emozionali e le caratteristiche comportamentali di un'esistenza umana piena e vitale" (Maslow A. (1962), *Verso una psicologia dell'essere*, Astrolabio 1971).

- *ognuno ha la capacità di pensare*, a meno di particolari condizioni organiche;
- *ognuno decide il proprio destino*. Ogni essere umano ha la capacità di prendere decisioni su se stesso, sugli altri e sul mondo; queste decisioni possono essere cambiate nel corso della vita.

Gli assunti di base ispirano un'etica ed una deontologia professionale condivisa dai professionisti che utilizzano l'analisi transazionale organizzativa nel proprio lavoro.

Gli autori del libro hanno scelto l'approccio analitico transazionale perché, dalla loro esperienza, si sono resi conto che i cambiamenti nelle organizzazioni e nelle persone avvengono in modo autentico quando vengono rispettati gli assunti filosofici di base. Per questo il libro, ispirandosi ai valori ed ai principi sopra descritti, incoraggia la diversità di stili: i vari autori hanno background culturali e professionali diversi, ma hanno in comune il principale assunto filosofico dell'analisi transazionale organizzativa: Io sono OK, Tu sei OK.

Questo atteggiamento mentale ha permesso di generare le sintesi costruttive che compongono il libro pur partendo, a volte, da posizioni concettuali diverse. Spero che il lettore possa a sua volta, confrontandosi con gli autori, costruire un proprio modello coerente e costruttivo di analisi transazionale organizzativa, utile a se stesso ed al contesto in cui opera.

Cosa troverà il lettore in questo volume?

Sfogliando l'indice, il lettore troverà citati nei titoli dei vari capitoli e paragrafi molti termini tipici del lessico dell'analisi transazionale, ma ciò non dovrebbe trarre in errore: i contenuti sono quelli tipici del vivere nelle organizzazioni e non della terapia o delle usuali altre relazioni d'aiuto. Quindi, si parla delle culture organizzative, dei rapporti interpersonali tra capo e collaboratore, delle riunioni, ecc., sempre utilizzando una doppia chiave: l'analisi transazionale e le scienze organizzative.

Per poter essere accessibile anche a chi non ha nessuna competenza pregressa in tema di analisi transazionale, in ogni capitolo si riporta una sintesi del paradigma teorico che dà il titolo al capitolo per poi passare subito ad esaminare l'utilizzo pratico che chi lavora in azienda può fare di quell'approccio teorico.

In particolare:

- nel primo capitolo sono descritti i comportamenti interpersonali ed i loro effetti riletti secondo i paradigmi degli stati dell'io e delle transazioni;
- nel secondo capitolo si affronta il tema dei feedback e di come gli strokes (carezze, secondo l'analisi transazionale) contribuiscono a costruire e migliorare le relazioni organizzative;
- nel terzo capitolo si utilizza il concetto di posizioni esistenziali per aiutare a meglio capire quanto i nostri ed altrui atteggiamenti di fondo influenzano la vita all'interno delle organizzazioni;

- nel quarto capitolo si parla dei copioni, e cioè di come alcune “decisioni” prese nell’infanzia condizionano la nostra efficacia anche nel mondo del lavoro;
- nel quinto capitolo si utilizza il paradigma teorico delle spinte per aumentare la comprensione di una vasta gamma di comportamenti organizzativi che caratterizzano le persone e la loro efficacia;
- nel sesto capitolo ci si focalizza sui giochi, modalità per nulla divertenti di agire situazioni interpersonali ripetitive, spesso drammatiche e comunque dolorose;
- nel settimo capitolo viene analizzato il grande mondo delle emozioni, spesso negate sul piano razionale dal mondo del lavoro, ma comunque sempre presenti ed importanti per i loro effetti positivi e negativi sui comportamenti e sulle relazioni;
- nell’ottavo e nel nono capitolo si affronta il grande tema dei contratti e della necessità che gli accordi siano basati su relazioni adulte, leali ed esplicite e che solo in tal modo le relazioni hanno buone probabilità di mantenersi sane e durature;
- nel decimo capitolo viene presentata una rilettura dei ruoli, un concetto molto noto nelle scienze organizzative, secondo i recenti sviluppi dell’analisi transazionale.

Oltre alla voce degli autori, si è pensato di coinvolgere nella stesura di quest’opera anche alcune persone che appartengono al mondo delle organizzazioni e che quindi hanno una visione molto più organizzativa ed applicativa.

Abbiamo loro chiesto di illustrare l’utilizzo concreto che hanno fatto dei paradigmi dell’analisi transazionale, acquisiti mediante la frequenza alla OTA Academy, la scuola triennale cui appartengono i vari autori di questo libro.

I loro contributi, brevi ma incisivi, sono raccolti nell’Appendice 1, che costituisce quindi un esempio pratico di come la teoria aiuti a leggere e a gestire in meglio la pratica quotidiana.

Ed infine, nell’Appendice 2 abbiamo voluto riportare il codice etico della EATA – European Association for Transactional Analysis, dove sono sintetizzati i valori di base e i principi etici che hanno ispirato e continuano ad ispirare il nostro lavoro.

Buona lettura!



# 1

## Stati dell'io e transazioni: come creare relazioni efficaci nelle organizzazioni

di *Maurizio Castagna*

*Il comportamento è uno specchio  
in cui ognuno rivela la propria immagine.*  
Johann Wolfgang Goethe

### 1.1. Gli stati dell'io

“Adesso lo strozzo!”

Questo era il pensiero, non del tutto gentile, di Roberto mentre ascoltava il discorso di Antonio.

“Possibile che ogni volta che gli propongo di fare qualche cosa, ogni volta che gli dico il mio punto di vista o che gli assegno un lavoro, lui debba per forza trovare i lati negativi e fare queste filippiche inutili e fastidiose! Adesso lo strozzo davvero!”

Naturalmente, anche quella volta, Roberto non strozzò il suo collaboratore, ma ad un certo punto non riuscì più a trattenersi e lo interruppe brutalmente: “Senti Antonio, adesso mi sono davvero scocciato! Fai quello che ti ho detto e non rompere! Puoi andare”.

E naturalmente Antonio obbedì, uscì dall'ufficio e fece quello che Roberto gli aveva chiesto, pensando però dentro di sé che Roberto aveva davvero un gran brutto carattere e che, con il passare del tempo, era sempre peggio: aggressivo, autoritario e incapace di ascoltare gli altri.

Di scene simili sul posto di lavoro ne accadono con grande frequenza. Magari non sono sempre tra capo e collaboratore, magari riguardano due colleghi, ma la dinamica è molto spesso la medesima: il modo di fare di entrambe le persone risulta fastidioso all'interlocutore che reagisce di conseguenza fino ad arrivare ad un conflitto, più o meno manifesto.

Perché a volte la comunicazione tra le persone funziona così male?

E come potrebbero le varie persone comunicare il medesimo contenuto in forme più efficaci e psicologicamente accettabili?

L'analisi transazionale ci offre una serie di concetti che ci possono aiutare a dare delle risposte a queste domande.

L'analisi transazionale (AT d'ora in poi) definisce lo stato dell'io come un "... insieme coerente di pensieri e di emozioni che si manifestano attraverso corrispondenti modelli di comportamento"<sup>1</sup>.

L'AT prevede un modello di personalità tripartito: Genitore, Adulto e Bambino<sup>2</sup>, ma in realtà l'AT ci dà delle spiegazioni ben più raffinate e sofisticate ed all'interno di ciascuna di queste "macro-categorizzazioni" suddivide ulteriormente gli stati dell'io in alcuni sotto-insiemi molto utili e necessari per eseguire un'analisi delle relazioni interpersonali<sup>3</sup>.

In questo paragrafo esamineremo i vari stati dell'io con alcuni esempi di manifestazioni tipiche nel mondo organizzativo<sup>4</sup>.

### 1.1.1. Stato dell'io Genitore

Le emozioni, i pensieri ed i comportamenti che rientrano in questa classificazione sono quelli che abbiamo appreso per imitazione dalle figure parentali significative dall'infanzia ad oggi. Quindi, sono delle sorte di "registrazioni" dei modelli di comportamento che abbiamo visto praticare dalle persone per noi emotivamente importanti della nostra vita.

È uno stato dell'io che contiene valori, criteri di giudizio, norme di vita, principi etici ..., ma anche la funzione di accoglienza, di protezione, di stimolo, di sostegno e di assicurazione.

Lo stato dell'io Genitore assume due funzioni, tra loro complementari: Genitore Normativo e Genitore Affettivo.

Il *Genitore Normativo* è la parte direttiva ed etica, dei valori e delle regole di vita, dei divieti e dei limiti, espressi in modo assertivo e forte. Quest'insieme di modelli può essere agito in modo funzionale o in modo disfunzionale<sup>5</sup>.

1. Berne E. (1972), *Ciao! ... E poi?*, Bompiani, 1979. Un'altra possibile definizione è «insieme uniforme di emozioni ed esperienze direttamente correlato ad un corrispondente schema uniforme di comportamento» in Stewart I. e Joines V. (1987), *L'Analisi Transazionale. Guida alla psicologia dei rapporti umani*, Garzanti, 1990.

2. Nel testo, useremo l'iniziale maiuscola per riferirci al costrutto descritto dall'AT, mentre useremo l'iniziale minuscola per i corrispondenti sostantivi riguardanti la vita di tutti i giorni.

3. In questo testo ci limiteremo a trattare la cosiddetta "analisi funzionale", vale a dire gli stati dell'io che vengono espressi e che quindi risultano manifesti attraverso i comportamenti ad un osservatore esterno. In realtà l'AT, soprattutto in ambito psicoterapeutico, esamina anche l'"analisi strutturale", e cioè la struttura di personalità dell'individuo. In pratica, l'analisi strutturale descrive le componenti, appunto, strutturali della persona mentre l'analisi funzionale esamina come la persona utilizza quelle componenti e quindi come esse si manifestano fenomenicamente.

4. Esistono molti testi specialistici che approfondiscono in maniera completa sia gli stati dell'io che l'analisi strutturale. Ad esempio: di Stewart I. e Joines V., *op. cit.* Noi qui, in aderenza agli scopi di questo libro, ci limitiamo ad una esposizione sommaria per passare poi ad esaminarne le più frequenti ed importanti manifestazioni organizzative.

5. L'elemento che permette di classificare un modello comportamentale come funzionale o disfunzionale è la probabilità che esso, nel lungo termine, sia efficace e non alteri negativa-

Nel primo caso, i comportamenti forniscono all'interlocutore sicurezza e solidità, guida e direttrici verso cui muoversi. Le azioni corrispondenti sono di insegnare, di spiegare il perché è opportuno agire in un certo modo, di correggere in modo costruttivo a fronte di errori, di elogiare a fronte di azioni meritevoli, di dare l'esempio e di dare regole, motivandole.

Il tono della comunicazione in questi casi è sicuro, deciso, ma non aggressivo, l'ausiliare più spesso usato è il verbo essere ("È importante che ...", "È giusto far così ...", "È meglio fare in quest'altro modo ...", ecc.) e la gestualità è contenuta, moderata e modellante (vedi Fig. 1).

Nel secondo caso, i comportamenti disfunzionali sono sempre ispirati dall'obiettivo di guidare e di dare norme e valori, ma le modalità con cui vengono agiti sono basati sull'imposizione (invece che sulla spiegazione), sul rimprovero (invece che sulla correzione), sulla critica (invece che sull'insegnamento), sulla svalutazione, sul sarcasmo e sull'assenza di elogi espliciti.

Il tono della comunicazione in questi casi è sovente aggressivo, o sardonico, o tagliente, in ogni caso svalutante, la gestualità è spesso verticale, il verbo usato in prevalenza è "dovere" ("Devi ...") e vengono molto usati avverbi assoluti quali "sempre", "mai", "ogni volta", "tutte le volte", ecc.

Sulla base di questa breve descrizione, possiamo dire che Roberto, il capo del primo paragrafo, ha agito nei confronti del suo collaboratore un comportamento Genitore Normativo nella versione disfunzionale, perché ha imposto e ha usato un tono violento ed autoritario.

Naturalmente, Roberto aveva forse le sue buone ragioni per agire come ha agito, ma l'AT ipotizza che questo modello comportamentale, se ripetitivo, perde di efficacia e rischia di alterare in negativo le relazioni tra le due persone.

Aggiungo che il potenziale negativo è molto più probabile nelle relazioni di lungo periodo (padre-figli, capo-collaboratori, ecc.) e, soprattutto, nelle relazioni sbilanciate, dove cioè la persona riveste un ruolo dominante. L'effetto negativo è quindi molto inferiore, ma non assente, nei rapporti paritetici, quali ad esempio tra colleghi, tra amici, ecc.

L'altra declinazione dello stato dell'io Genitore è il *Genitore Affettivo*. Si tratta della funzione di accoglienza, di protezione, di stimolo, di sostegno. Quando agito dai genitori o comunque in ambito educativo, crea un clima favorevole alla crescita e allo sviluppo.

Come nel caso del Genitore Normativo, anche il Genitore Affettivo si può manifestare in modo funzionale o in modo disfunzionale.

mente il rapporto interpersonale. Tale distinzione fu introdotta successivamente a Berne ed è stata progressivamente affinata soprattutto negli anni settanta. Tra i primi autori si vedano, ad esempio, Woollams S. e Brown M. (1978), *Analisi Transazionale. Psicoterapia della persona e delle relazioni*, Cittadella, 1985 e Porter N. (1975), "Functional Analysis" *Transactional Analysis Journal*, 5(3): 272-273. In particolare, Woollams e Brown parlano esplicitamente di stati dell'io positivi e negativi e non solo funzionali e disfunzionali.

**Fig. 1 – Come comunica il Genitore Normativo**

	<i>Funzionali</i>	<i>Disfunzionali</i>
<b>Linguaggio verbale</b>	“Bisogna” “Dobbiamo” “Bene ... male ...” Forme deontologiche	“Quante volte devo ripeterti” “Devi ... devi ... devi” Abbondanza di imperativi
<b>Segnali paraverbali</b>	Voce decisa Sicura, ferma	Voce adirata Critica, intollerante
<b>Gestualità</b>	Essenziale	Accigliata Secca, dura
<b>Atteggiamento</b>	Sicuro Ascolta per decidere	Interrompe l'altro Non ascolta

Nel primo caso dà i permessi necessari per essere quello che si desidera essere e di provare ad esprimere le proprie emozioni, e quindi i comportamenti manifesti sono di interessarsi alle persone, di incoraggiare, di aiutare, di sostenere, in concreto o anche solo sul piano psicologico. Le frasi usate sono del tipo “Prova a ...”, “Sono convinto che riuscirai a ...”, “Ho fiducia ...”, “Capisco, ...”, “Se serve qualcosa, avvertimi ...”, ecc. I toni sono rassicuranti, supportivi, caldi, la mimica facciale è aperta e sorridente e la gestualità orizzontale (vedi Fig. 2).

**Fig. 2 – Come comunica il Genitore Affettivo**

	<i>Funzionali</i>	<i>Disfunzionali</i>
<b>Linguaggio verbale</b>	Stile positivo “Prova” “E' possibile” Congiuntivi esortativi	“Caro/a da te proprio non me lo aspettavo” “Dopo tutto quello che ho fatto per te ...” Linguaggio manipolativo
<b>Segnali paraverbali</b>	Voce rassicurante Calda	Voce impicciona Affettuosa a tutti i costi
<b>Gestualità</b>	Sorridente Coinvolgente	Troppo premurosa Soffocante
<b>Atteggiamento</b>	Protettivo	Intrusivo

Nel secondo caso, il Genitore Affettivo agisce in modo iperprotettivo, soffocante, invadente, ed invece di favorire la sperimentazione e la conquista dell'indipendenza, frena il processo di crescita funzionale all'autonomia. Sovente chiede le cose sul piano personale (“Fallo per me”), rinfaccia (“Con

tutti i sacrifici che ho fatto per te ...”), manifesta la sua approvazione in modo condizionato e ricattatorio (“Se mi stimi, allora ...”), oppure si sostituisce (“Lascia, faccio io che faccio prima”), o dà consigli non richiesti (“Io al posto tuo ...”).

Il tono è spesso suadente e la modalità complessiva è di tipo paternalistico, così pure come il modo di argomentare (“Lo faccio per il tuo bene ...”).

### **1.1.2. Lo stato dell'io Genitore sul lavoro**

Come per tutti gli stati dell'io che esamineremo, anche gli stati dell'io Genitore, nelle varie declinazioni, sono abbondantemente presenti sui luoghi di lavoro e vengono ampiamente utilizzati.

Immagino che il lettore, leggendo le brevi righe di descrizione delle pagine precedenti, avrà rivisto esperienze personali legate alla vita familiare e a quella lavorativa. Ciò non stupisce ed è del tutto naturale: gli stati dell'io Genitore sono tipici di chi riveste ruoli di responsabilità, e quindi dei capi, dei genitori, a volte dei fratelli maggiori (in special modo quando il divario d'età è ampio), ecc.

Dunque non vi è nulla di speciale nello scoprire che anche i capi che abbiamo avuto nella nostra vita lavorativa agivano i comportamenti sopradescritti, sia quelli funzionali, sia quelli disfunzionali. Forse ricordiamo di più i secondi dei primi, perché ci hanno dato fastidio o addirittura ferito, ma è indubitabile che, agendo il ruolo di capo, più o meno automaticamente si ricorra a comportamenti di guida e di indirizzo (Genitore Normativo) e di sostegno e incoraggiamento (Genitore Affettivo).

Dunque, qual è il contributo dell'AT?

In primo luogo, già il fatto di poter categorizzare e “dare un nome” ai modelli comportamentali, aiuta a riconoscerli nel proprio ed altrui comportamento; in secondo luogo, la suddivisione in funzionale e disfunzionale ci può dare un grosso contributo ad utilizzare al meglio le nostre capacità e le nostre competenze nel momento in cui rivestiamo ruoli gestionali e manageriali o anche, più semplicemente, quando entriamo in relazione con altri: clienti, fornitori, colleghi, ecc.

Proviamo a fare alcuni esempi, proprio cominciando dall'aneddoto del primo paragrafo. Se Roberto avesse utilizzato la parte funzionale del suo Genitore Normativo, la relazione avrebbe potuto avere più o meno quest'andamento, dopo le obiezioni di Antonio.

“Antonio, capisco le tue obiezioni a questo progetto e mi sembrano interessanti. In contemporanea abbiamo un problema urgente da risolvere, perché il cliente sta aspettando le nostre risposte. Quindi, prima di tutto dagli le risposte che si aspetta e poi, con calma nei prossimi giorni, ritorneremo su questi temi e approfondiremo come organizzarci per il futuro. D'accordo? Ci pensi tu a chiamarlo?”

La parte funzionale del Genitore Normativo di Roberto ha spiegato le priorità e i valori (il cliente) e ha dato le direttive sul comportamento da attuare, motivandole. Certo, non è automatico che l'Antonio della situazione esegua senza ulteriori obiezioni le indicazioni di Roberto, ma le probabilità che ciò avvenga sono molto alte<sup>6</sup> e, non da ultimo, la relazione tra le due persone non peggiora malgrado il differente punto di vista. Anzi, forse migliora, proprio perché il capo rispetta il punto di vista dell'altro, pur non condividendolo.

Proviamo a fare un altro esempio, tra colleghi.

“Mario, mi hai preparato quei dati sulle vendite?”

“No, mi spiace Giovanni, non ho avuto tempo.”

“Ma che cavolo, possibile che ogni mese sia la solita storia! Tutte le volte non hai tempo per quei dati e io poi faccio brutta figura col mio capo perché gli consegno la chiusura dei conti in ritardo!”

Non sappiamo quale sarà la reazione di Mario, ma è molto probabile che ne scaturisca un litigio tra i due e che il loro rapporto subisca un piccolo o grande peggioramento: Giovanni ha agito il suo Genitore Normativo disfunzionale.

Se avesse agito il suo Genitore Normativo funzionale la sua risposta avrebbe potuto essere, ad esempio, la seguente: “Mario, questi dati mi servono per chiudere la relazione mensile e quindi sono per me importanti e urgenti!”

Anche in questo caso, non siamo sicuri che Mario esegua la richiesta del collega, ma le probabilità sono alte, così pure come è molto probabile che il rapporto futuro tra i due non peggiori.

Tutto ciò vale anche per il Genitore Affettivo. La parte funzionale è in genere da preferire rispetto a quella disfunzionale, proprio per la sua maggior efficacia nei risultati e per la scarsa probabilità di inficiare e guastare le relazioni.

Facciamo un esempio tra capo e collaboratore ed un esempio tra colleghi.

“Capo, cosa devo fare con quel sinistro di Mortara, quello in cui l'avvocato ci sta minacciando d'andare in giudizio?”

“Be' è un caso piuttosto complesso ... Senti, lascialo sulla mia scrivania che poi questa sera gli do un'occhiata.”

“Non potresti spiegare a me come procedere?”

6. Nel comportamento umano non è possibile parlare di “certezza”: per fortuna, gli esseri umani mantengono una certa dose di imprevedibilità e di “creatività” nelle relazioni per cui non esiste la sicurezza matematica che attuando una certa tattica si ottengano sicuramente certi risultati. Si può al massimo parlare di probabilità, più o meno alte. D'altra parte siamo di fronte a sistemi complessi (le relazioni) e non a meccanismi automatici!

“Sono già le 5 e ci vuole un sacco di tempo. Tu vai pure a casa dai bambini, sai che io mi fermo fino a tardi e quindi non ho problemi: devo riguardare tutto l’incartamento, pensarci, ... insomma, è un storia lunga. Faccio io, non ti preoccupare.”

In questa ipotesi, il capo attua un comportamento sostitutivo (Genitore Affettivo disfunzionale) rispetto al collaboratore ed invece di dedicare tempo per spiegargli come affrontare questo caso, e quindi tutti i futuri casi analoghi, preferisce “sacrificarsi” ed avocare a sé la soluzione. Certo, da qualche punto di vista questo comportamento può risultare molto comodo per il collaboratore perché è libero di andarsene e non deve prendersi in carico la grana del momento, ma sul piano interpersonale il comportamento del capo è un po’ castrante e non facilita la crescita dell’altro. Inoltre, il “sacrificio” può in futuro dar luogo a qualche forma di rinfaccio.

Una tattica alternativa avrebbe potuto essere la seguente: “Capo, cosa devo fare con quel sinistro di Mortara, quello in cui l’avvocato ci sta minacciando d’andare in giudizio?”

“Be’ è un caso piuttosto complesso. Se hai mezz’ora di tempo, esaminiamo la pratica insieme e vediamo come risolverla.”

Qui il capo decide di investire un po’ del suo tempo per far crescere il collaboratore.

Altra possibile risposta da Genitore Affettivo funzionale poteva essere: “Be’, è un caso piuttosto complesso. Perché non provi a ragionarci su un po’ e a preparare un paio di ipotesi. Sono sicuro che sei in grado di trovare una soluzione interessante. Poi, la esaminiamo insieme e decidiamo come fare. Ok?”

Il capo incoraggia, spinge alla crescita, e al tempo stesso si costituisce come momento di sicurezza e di protezione, per arrivare a condividere una decisione: Genitore Affettivo funzionale.

Vediamo ora un esempio tra colleghi.

“Ciao Roberta, avrei bisogno di un favore: mi potresti sostituire sabato nel turno alla cassa?”

“No, Maria, mi spiace, ma devo andare da mia madre che non sta bene e che ho ignorato per tutta la settimana.”

“Bella amica che sei! Però io, quando tu hai avuto bisogno, ti ho aiutato ed adesso per una sostituzione di quattro ore mi dici di no!”

Non sappiamo cosa deciderà di fare Roberta, ma è certo che Maria sta agendo una modalità ricattatoria (facendo un ricatto psicologico), tipico del Genitore Affettivo disfunzionale. Magari otterrà che Roberta accondiscenda alla sua richiesta, ma di sicuro Roberta non sarà contenta!

Una possibile alternativa poteva essere la seguente.

“Ciao Roberta, avrei bisogno di un favore: mi potresti sostituire sabato nel turno alla cassa?”

“No, Maria, mi spiace, ma devo andare da mia madre che non sta bene e che ho ignorato per tutta la settimana.”