

# Organizzazioni Agili e Analisi Transazionale



a cura di  
*Ugo De Ambrogio,*  
*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](mailto:info@eurekaservizi.it)

[www.eurekaservizi.it](http://www.eurekaservizi.it)

**i Quid** n. 16

ISBN 9788896947159

© 2020 *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](http://WWW.PROSPETTIVESOCIALIESANITARIE.IT)**

## INDICE

Introduzione. <i>Analisi Transazionale Organizzativa. Un approccio agile e in continua evoluzione</i> Ugo De Ambrogio, Gianluca Santarelli	1
Capitolo 1. <i>Culture organizzative e interventi di cambiamento</i> Ugo De Ambrogio	7
Capitolo 2. <i>Diversity e inclusion nelle aziende. Una lettura AT</i> Andrea Dondi, Gianluca Santarelli	17
Capitolo 3. <i>Attenzione, Consapevolezza e Protezione. Utilizzare l'AT per promuovere la sicurezza nelle organizzazioni</i> Stefano Lauciello	35
Capitolo 4. <i>Sistemi di valutazione e processi nelle organizzazioni</i> Chris Davidson, Anita Mountain	59
Capitolo 5. <i>Coaching con l'Analisi Transazionale Sistemica. Studio di condizioni, conseguenze ed effetti sulla cultura organizzativa</i> Günther Mohr	75
Capitolo 6. <i>Contratti accettabili e contratti inaccettabili nella consulenza organizzativa</i> Ugo De Ambrogio	107
Note sugli autori	115

# ANALISI TRANSAZIONALE IN CAMPO ORGANIZZATIVO

## Un approccio agile e in continua evoluzione

---

Ugo De Ambrogio, Gianluca Santarelli

Oggi la vita delle le organizzazioni (pubbliche, private e del terzo settore) è molto complessa e difficile.

Si trovano infatti a fare i conti con una società liquida e incerta con andamenti di mercato imprevedibili, con complessità crescenti.

Noi ci occupiamo di Consulenza, formazione e *coaching*, nelle organizzazioni e pertanto, usando la metafora della cura, le consideriamo i nostri pazienti, le consideriamo organismi viventi che, come le persone, in specifici momenti della loro vita hanno bisogno di qualcuno che dall'esterno si prenda cura di loro per poter superare ostacoli e difficoltà e migliorare e dunque perseguire il proprio cammino in modo sano, efficiente, efficace e soddisfacente per i propri membri ed i propri clienti.

La teoria, che è anche uno strumento, che utilizziamo per svolgere questo compito è l'Analisi Transazionale applicata al campo Organizzativo, una teoria feconda, che offre spunti e stimoli molto efficaci per "Prenderci cura" delle organizzazioni nostre clienti e favorirne lo sviluppo in termini migliorativi.

Otto anni fa, abbiamo avviato presso Eureka Servizi, la prima Scuola Italiana di Analisi Transazionale in campo Organizzativo, un progetto che oggi si è sviluppato e si è evoluto nel Master di Analisi Transazionale in campo organizzativo di cui abbiamo recentemente avviata la sesta edizione (settembre 2019).<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> Si tratta di un corso di alta formazione post-universitaria accademicamente riconosciuto, grazie al partenariato di Eureka Servizi con Unicollege di Mantova.

uno strumento agile, che consente di proporre strategie di miglioramento e di fronteggiamento degli ostacoli attraverso azioni dinamiche e flessibili. È pertanto un approccio particolarmente adatto al momento storico caratterizzato da incertezza e fragilità che nel nostro paese stiamo attraversando.

Nei molti casi organizzativi che in questi anni abbiamo affrontato professionalmente e analizzato 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 quali India, Giappone e molti altri.

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 convegni nazionali ed europei e la cura di specifiche pubblicazioni ci siamo fatti promotori e divulgatori dell’AT organizzativa nelle sue espressioni più recenti.<sup>2</sup>

Facendo un bilancio delle nostre articolate attività di consulenza, coaching e formazione in organizzazioni fra loro anche molto diverse (da multinazionali, a aziende *for profit* medio-piccole, a cooperative sociali a aziende pubbliche di servizi alla persona) possiamo oggi affermare che ci sono molti problemi organizzativi che consentono di usare l’AT per efficaci diagnosi e interventi al fine di introdurre miglioramenti organizzativi duraturi e di successo. Ad oggi, nella nostra esperienza abbiamo identificato 14 nodi organizzativi e altrettante linee di lavoro sulle quali si può intervenire in modo efficace con l’AT. Queste linee di lavoro sono presentate nella tabella che segue specificando, senza pretesa di esaustività, se per fronteggiarle si interviene più frequentemente con coaching, training o consulenza e identificando gli strumenti della teoria analitico transazionale che si prestano come particolarmente efficaci per affrontarle.

---

2 Cfr. De Ambrogio U. (a cura di), *L’Analisi Transazionale nelle organizzazioni oggi*, Quaderni di Psicologia e Analisi transazionale, 54, 2010, e De Ambrogio U., Dondi A., Santarelli A., *Analisi Transazionale e cambiamento nelle organizzazioni*, I Quid di Prospettive Sociali e Sanitarie, 15, 2017.

LINEE DI INTERVENTO	Consu- lenza	Forma- zione	Coa- ching	Concetti AT di riferimento
1. Diagnosi delle <b>culture organizzative</b> e identificazione di fattori di successo e strategie di sviluppo	×			Culture organizzative Copioni organizzativi
2. Costruzione di profili, modalità di articolazione e definizione dei confini dei <b>ruoli</b>	×	×	×	Teoria dei ruoli Copioni organizzativi
3. Gestione dei <b>conflitti</b> e delle dinamiche relazionali ai diversi livelli gerarchici	×	×		Contratti triangolari Distanza psicologica Transazioni, giochi, carezze
4. Gestione della <b>comunicazione</b> , della circolazione delle informazioni, dello scambio di riconoscimenti		×		Transazioni Carezze Giochi Spinte e fattori di successo
5. Selezione e valutazione del personale ( <b>assessment</b> )	×			Tecniche berniane
6. Valutazione dei risultati e dei processi ( <b>evaluation</b> )	×			OKness Confini interni OKness tridimensionale
7. Costruzione e manutenzione di sistemi di <b>governance e partenariati</b>	×			OKness OKness tridimensionale Contaminazioni
8. Sostegno alla <b>progettazione</b>	×			Contratti, distanza psicologica, posizioni di vita, fattori di successo
9. Sostegno al <b>management</b>	×	×	×	Contratti, 3P OKness OKness tridimensionale
10. Sostegno alla <b>leadership</b>	×		×	Contratti, Leadership negoziale 3P Confini esterni
11. Gestione delle diversità ( <b>diversity</b> )	×	×	×	Contratti OKness tridimensionale
12. Sviluppo di capacità di <b>delega</b>		×	×	Contratti, posizioni di vita, spinte e fattori di successo
13. Problemi di <b>sicurezza</b> in azienda	×	×	×	Svalutazioni, fattori di successo
14. <b>Passaggi generazionali</b>			×	Copioni organizzativi Culture organizzative Carezze, giochi

Il volume qui introdotto intende fornire alcuni approfondimenti rispetto ad alcune di queste linee, al fine di fornire a consulenti, HR, Manager, formatori, dirigenti, spunti per analisi e interventi fecondi ed efficaci.

Il primo capitolo di U. De Ambrogio tratta della linea n. 1 della tabella sopra riportata: *diagnosi delle culture organizzative e identificazione di fattori di successo e strategie di sviluppo*.

Il capitolo presenta infatti una interessante esperienza di ricerca a intervento finalizzata a comprendere i tratti del carattere delle organizzazioni e a intervenire nel modo migliore per rispettare e migliorare il loro carattere. Le loro performance, la loro efficacia.

Il capitolo 2, di A. Dondi e G. Santarelli, esamina invece la delicata questione della *gestione delle diversità* (punto 11 della tabella), sia che riguardi i rapporti di genere, che le disabilità, che gli orientamenti sessuali. L'analisi si concentra sui pregiudizi e le svalutazioni oggi ancora molto presenti nel nostro paese e propone alcuni interessanti spunti su come affrontarli in una prospettiva di OKness e di rispetto che si traduce anche in sviluppo dell'efficacia aziendale.

Il terzo capitolo di S. Lauciello presenta una interessante riflessione sul punto n. 13 della tabella: *problemi di sicurezza in azienda*.

Il capitolo tratta, sulla base dell'ampia esperienza dell'autore, del delicatissimo problema della *safety* in azienda. Lo fa utilizzando i concetti di svalutazione e i fattori di successo come elementi per analizzare atteggiamenti disfunzionali e rischiosi e trasformarli in azioni preventive efficaci.

Il quarto capitolo è la traduzione di uno stimolante articolo di A. Mountain e R. Davidson, che riguarda sia il punto 6 della tabella, ovvero la *valutazione dei risultati e processi* per l'identificazione di fattori di successo e strategie di sviluppo, che il punto 3 ovvero la *gestione dei conflitti e delle dinamiche relazionali ai diversi livelli gerarchici*. Nel capitolo sono presentati due interessantissimi strumenti analitici, fino ad oggi pressoché sconosciuti in Italia. Si tratta del modello diagnostico denominato 3A (Assessment- Analysis-Action), finalizzato a valutazioni e diagnosi organizzative di successo e l'OKness tridimensionale avente lo scopo di promuovere contratti ed interventi chiari per gli attori in campo ed evitare o gestire efficacemente conflitti e dinamiche organizzative problematiche.

Il capitolo 5 presenta alcuni percorsi di ricerca svolti da G. Mohr presso alcune aziende tedesche che hanno sperimentato lunghi percorsi di coaching con l'Analisi Transazionale sistemica. Riguarda i punti 9 *sostegno della leadership* e 10 *sostegno del management*, della tabella sopra riportata e consente di riconoscere dei risultati significativi dell'azione di coaching per i singoli professionisti e per le aziende. Sono anche di interesse gli strumenti teorici presentati e inediti per

le pubblicazioni italiane: le dieci dinamiche di sistema, il modello “Toblerone”, il mondo dei 5 ruoli.

Infine il capitolo 6 di U. De Ambrogio affronta il tema dei contratti chiari e accettabili, proponendosi come stimolo di riflessione per consulenti relativamente al punto 6 della tabella: *sostegno alla progettazione del proprio intervento*. L’analisi proposta di 6 tipi di domande di consulenza consente di fornire suggerimenti ai consulenti su come affrontare richieste improprie e trasformarle laddove possibile, in contratti accettabili.

Questo nostro secondo volume dedicato allo sviluppo delle organizzazioni agili attraverso l’AT, speriamo sia per i lettori un’opportunità di stimolo riflessione e confronto e ci proponiamo di continuare tale divulgazione anche in pubblicazioni future che sviluppino i temi della tabella che qui non sono stati trattati. Ci rivolgiamo agli Analisti Transazionali Organizzativi proponendoci come occasione di aggiornamento e sviluppo dei loro apprendimenti, ma anche a titolari di impresa, amministratori, top manager, responsabili delle risorse umane, formatori e consulenti che hanno intercettato l’AT nelle sue applicazioni pratiche. L’auspicio è quello di stimolare i lettori ad un uso efficace di un approccio agile e in continua evoluzione.

Desideriamo dare alcuni riconoscimenti a colleghi ed amici che abbiamo incontrato in questo percorso e ci hanno fornito stimoli, spunti e riflessioni utili per la redazione di questo volume: i colleghi Andrea Dondi, Francesca Merlini, Simona Ramella Paia e Stefano Lauciello, con noi docenti del Master Eureka di Analisi Transazionale in campo organizzativo, con i quali abbiamo condiviso anni di riflessioni e confronti; gli allievi delle diverse edizioni del nostro Master e dei nostri corsi di approfondimento che con noi hanno intrapreso la strada dello studio ed uso dell’AT in campo professionale, Simone Oliva, direttore di Eureka Consulting, e i colleghi consulenti di Eureka, che grazie al confronto quotidiano su concreti interventi professionali ci hanno fornito molti suggerimenti; Ariela Casartelli e Francesco Di Ciò e i colleghi della Scuola IRS per il Sociale che in partenariato con Eureka contribuiscono allo sviluppo dell’AT nelle organizzazioni.

Un ringraziamento particolare va a Silvia Banfi e Simona Ramella Paia che hanno realizzato e supervisionato le traduzioni dei testi e a Riccardo Sartori per il lavoro di editing e impaginazione.

Oggi la vita delle organizzazioni è molto complessa e difficile. Si trovano infatti a fare i conti con una società liquida e incerta con andamenti di mercato imprevedibili, con complessità crescenti. Questo volume si occupa delle organizzazioni considerandole organismi viventi che, come le persone, in specifici momenti della loro vita hanno bisogno di qualcuno che dall'esterno si prenda cura di loro, per poter superare ostacoli e difficoltà e migliorare e dunque perseguire il proprio cammino in modo sano, efficiente, efficace e soddisfacente per i propri membri e i propri clienti. La teoria, che è anche uno strumento, che viene proposta per svolgere questo compito è l'Analisi Transazionale applicata al campo Organizzativo, una teoria feconda, che offre spunti e stimoli molto efficaci per "prenderci cura" delle organizzazioni e favorirne lo sviluppo in termini migliorativi. Il testo è lo sviluppo di un volume già pubblicato in questa stessa collana (*Analisi Transazionale e cambiamento nelle organizzazioni*, i Quid n. 15, 2017) e intende fornire alcuni approfondimenti rispetto alla cura delle organizzazioni con l'Analisi Transazionale al fine di fornire a consulenti, HR, manager, formatori, dirigenti, spunti per interventi fecondi ed efficaci.

**Eureka!Servizi** è una società di consulenza (Eureka Consulting) e formazione (Eureka Academy organizzAT) che opera dal 1999 sul territorio nazionale e internazionale. Fra le sue molte iniziative c'è il Master annuale di Analisi Transazionale in campo organizzativo. [eurekaservizi.it](http://eurekaservizi.it)

## Prospettive Sociali e Sanitarie

€ 18,00

Supplemento al n. 1/2020 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 978-88-96947-15-9



9 788896 947159