



OTA

ACADEMY

ORGANIZATIONAL TRANSACTIONAL ANALYSIS

# I 5 passi del Counselor Analitico Transazionale Organizzativo

## Cosa è l'Analisi Transazionale?

L'Analisi Transazionale (AT) è una pratica teoria della personalità, della comunicazione, del cambiamento personale e delle organizzazioni. Questo significa che permette di avere una lettura di quello che avviene all'interno della persona (*dialogo intra-psichico*), cosa succede quando due o più persone entrano in relazione (*dialogo inter-psichico*) e cosa succede quando un gruppo di persone svolgono delle attività insieme (*teoria delle organizzazioni*).

Uno dei concetti fondamentali dell' AT è la *teoria della personalità*, ovvero come funziona la nostra mente, costituito da un modello in tre parti, conosciuto come il *modello degli Stati dell' Io*. Definiamo Stato dell'Io " ... un insieme coerente di pensieri ed emozioni che si manifestano attraverso corrispondenti modelli di comportamento ...".

I tre Stati dell'Io sono:

- **Stato dell'Io Genitore:** le emozioni, i pensieri ed i comportamenti contenuti in questo Stato dell'Io sono quelli che abbiamo appreso per imitazione dalle figure parentali significative dalla nostra infanzia ad oggi.
- **Stato dell'Io Adulto:** è l'insieme delle capacità di analisi ed elaborazione delle informazioni, di formulare previsioni, di prendere decisioni, tenendo conto di una pluralità di fattori sia interni che esterni (culturali, sensibilità personali, valori etici, dati di realtà).
- **Stato dell'Io Bambino:** contiene la memoria delle proprie esperienze infantili, emotivamente significative.

## Come utilizziamo l'Analisi Transazionale?

Attraverso un insieme di concetti, l'AT fornisce linee guida per concreti interventi a livello individuale, di gruppo ed organizzativo e strumenti per la crescita professionale come ad esempio ciò che illustreremo più avanti, caratterizzante l'agire del coach Analitico Transazionale.

I 4 assiomi su cui si basa l'AT sono:

1. **Pragmaticità:** la vera conoscenza è sapere come agire in semplicità e concretezza
2. **Decisioni e cambiamento:** ogni essere umano ha la capacità di (ri)decidere la propria vita
3. **OK-OK:** Tu ed io siamo OK così come siamo, ovvero tutti gli esseri umani hanno uguale valore e dignità
4. **Contrattualità:** ogni intervento si realizza dopo aver stabilito un preciso e bilaterale piano d'azione, consensuale, etico e mettendo in campo le competenze necessarie.

Per il Coach Analitico Transazionale Organizzativo (Coach AT), tutto questo significa che il coaching è basato essenzialmente su 4 elementi:

1. Un esplicito accordo bilaterale (Contratto)
2. La condivisione con il Cliente della responsabilità del processo di cambiamento
3. Gli interventi del Coach AT sono sempre basati sul rispetto di sé stesso e dell'altro
4. Gli interventi del Coach AT sono sempre diretti verso il cambiamento concordato bilateralmente

## Cosa è il Counseling AT?

In OTA Academy pensiamo il Counseling AT ispirandoci ad una definizione di Sari van Poelje del 2013: "Una relazione contrattuale e collaborativa, con lo scopo di ottenere un cambiamento comportamentale sostenibile del Cliente ed un miglioramento della sua qualità di vita. Questo processo passa attraverso il lavoro dello Stato dell'lo Adulto, con la consapevolezza dello Stato dell'lo Genitore e dello Stato dell'lo Bambino.

## I 5 passi del Coaching AT

### Primo passo: il contatto

Il cliente può arrivare al Counselor attraverso essenzialmente due strade: di propria iniziativa per una esigenza di crescita professionale personale o grazie ad un accordo con l'organizzazione in cui lavora per esigenze di evoluzione del ruolo aziendale. In ogni caso, il primo contatto dice molte cose sullo sviluppo futuro del processo di counseling. Il cliente inizia esprimendo la propria esigenza come una aspirazione ("voglio diventare un manager più efficace e/o efficiente") o come un disagio ("non mi sento adatto al nuovo ruolo che l'azienda mi propone, mi puoi aiutare?").

Comunque, la modalità di come Coach e Cliente interagiscono in questi primi pochi minuti, decide il tono dell'alleanza di lavoro: un processo collaborativo dove i due attori stabiliscono una relazione basata sulla fiducia reciproca, si concordano i cambiamenti comportamentali ritenuti utili al Cliente e si stabiliscono le competenze da mettere in campo da entrambi le parti.

Per ottenere una buona alleanza di lavoro, vi sono 4 elementi da implementare:

1. **Chiarezza sulle aspettative**, avendo consapevolezza delle proprie competenze, dei propri limiti e dei propri principi etici.
2. **Strutturare la relazione**, chiarendo tempi, onorario, ruoli e responsabilità.
3. **Costruire affidabilità**, prendendo impegni realistici e rispettando i confini del Cliente.
4. **Dimostrare "compassione"** (nel senso etimologico del termine: Cum insieme e Patior soffro) attraverso l'empatia con il Cliente.

Il cliente arriva dal Counselor con la speranza che "... questa volta sarà diverso ..." e la paura che "... anche questa volta non riuscirò a risolvere i miei vecchi problemi ...". Nei primi momenti della relazione di coaching, il cliente, mettendo in atto vecchi schemi comportamentali, sottopone inconsapevolmente il Counselor, che rappresenta una reale possibilità di cambiamento, ad un test per verificare se quest'ultimo è più potente delle sue resistenze al cambiamento. Se il Counselor soccombe a questo test, probabilmente si realizzerà una relazione che non porterà ad un cambiamento reale, ma ad un indesiderato rinforzo dei vecchi schemi comportamentali di un Copione inefficace.

Domande utili da porsi in questa fase del processo di counseling:

1. Come sono entrato in contatto con questo cliente? È venuto direttamente lui da me oppure mi è stato inviato da un suo referente (capo, risorse umane, ...)?
2. Quale è la mia definizione iniziale del problema? Come il cliente presenta il suo problema?

3. Quale tipo di relazione il cliente propone al Counselor (paritaria, dominante, adattata)? Quali Stati dell'Io Cliente e Counselor utilizzano?
4. Come le risposte al punto 3 possono dare informazioni sul problema del Cliente?
5. Quali concetti AT il Counselor può utilizzare per formulare una prima ipotesi riguardo il problema proposto dal Cliente?

## Secondo passo: contrattare il cambiamento

Per Berne il Contratto è *“un esplicito accordo bilaterale per uno specifico piano d'azione”*. Lavorare attraverso un Processo Contrattuale, favorisce l'autonomia, la paritarietà e la reciprocità nella relazione; il Cliente co-determina gli obiettivi ed il focus dell'intervento. La Contrattazione, inoltre, aiuta a spostare l'attenzione dal problema alla soluzione, cosa che, in un ambito organizzativo, è molto utile ed apprezzata.

Potremo massimizzare le probabilità di ottenere un reale cambiamento, non solo tenendo conto delle ambizioni del Cliente (i *“fattori trainanti”*) ma anche delle resistenze al cambiamento che sono sempre presenti (i *“fattori frenanti”*). In altre parole, durante il processo di Contrattazione, bisogna lavorare con tutti e tre gli Stati dell'Io: con i valori ed i pregiudizi dello Stato dell'Io Genitore, con le fantasie e le paure dello Stato dell'Io Bambino ed infine elaborando ed integrando il tutto attraverso lo Stato dell'Io Adulto. Ad esempio non è sufficiente Contrattare: *“Voglio diventare un leader migliore”* (ambizione/fattore trainante), ma è necessario esplorare anche la paura sottostante: *“Voglio diventare un leader migliore perché sto perdendo i miei migliori collaboratori ed il mio capo mi ha detto che non mi promuoverà se non sarò in grado di apprendere le competenze per gestire meglio le persone che lavorano per me: ho paura e mi sento impotente”* (paura paralizzante/fattore resistente).

## Terzo passo: la definizione del problema

Uno dei maggiori vantaggi dell'Analisi Transazionale è che fornisce al Counselor degli strumenti teorici per identificare e comprendere gli schemi comportamentali dove i Clienti rimangono bloccati. Per definire ed avvalorare il problema, il Counselor può utilizzare due modelli diagnostici:

**Diagnosi comportamentale:** *parole, tono della voce, ritmi dell'eloquio, espressioni facciali, postura, gesti, tono muscolare, frequenza e profondità del respiro, forniscono indizi fondamentali per la diagnosi degli Stati dell'Io.* Ad esempio un cliente sorride e ridacchia quando racconta episodi della sua vita professionale per lui dolorosi, svalutando sé stesso ed il suo malessere. Il Counselor sottolinea al cliente la differenza tra la sua comunicazione verbale e non verbale, in modo tale evidenziare con quali strategie comportamentali si svaluti e si boicotti sul lavoro e quali Stati dell'Io dell'Io siano coinvolti.

**Diagnosi sociale:** *osservare con quali transazioni una persona si mette in relazione con gli altri e le reazioni di quest'ultimi.* In altre parole possiamo riconoscere gli Stati dell'Io attraverso la reazione del ricevente. La nostra risposta agli stimoli che riceviamo dall'altro ci possono rivelare da quali Stati dell'Io provengono. Ad esempio immaginiamo un Cliente di fronte al quale il Counselor si sente spazientito ed è spesso tentato di dirgli esattamente cosa fare. Quindi il

Counselor riconosce di essere stimolato ad agire schemi comportamentali del proprio Genitore Normativo/Critico e quindi è probabile che il Cliente con cui si confronta gli proponga stimoli relazionali provenienti dal suo Bambino Adattato (ad esempio ripetendo che non sa proprio cosa fare con tono sommesso e quasi piagnucoloso). Consapevole di questa diagnosi, il Counselor, può iniziare a fare domande al proprio Cliente dall'Adulto e con fare "giocosso" (attenzione non "sarcastico"!), operazione relazionale del Genitore Normativo/Critico) e stimolandolo a rispondere lui stesso alle proprie domande<sup>1</sup>.

Domande che ci possiamo porre per definire il problema:

- Quali informazioni possiamo trarre dalle due diagnosi?
- Queste informazioni come possono essere tradotte in concetti Analitico Transazionali?
- Come posso allearmi allo Stato dell'Io Bambino del Cliente per potenziare la sua motivazione al cambiamento?

## Quarto passo: gli interventi

In linea generale il Coach AT ha un ruolo di facilitatore nei confronti del Cliente, possiamo dire In linea generale il Counselor AT ha un ruolo di facilitatore nei confronti del Cliente, possiamo dire che funge da *catalizzatore* nel processo di crescita professionale, abbassando l'energia di attivazione (intesa come quella energia che resiste al cambiamento) necessaria al procedere del processo stesso.

Gli interventi del Counselor possono svilupparsi su 1 o più dei 4 livelli elencati sotto:

1. un livello educativo
2. un livello facilitatore
3. un livello consulenziale
4. un livello valutativo

Ad esempio se il Cliente chiede al Counselor: "cosa è 1+1?"

1. **intervento educativo:** "va bene dire che 1+1 è 2"
2. **intervento facilitatore:** "per quale motivo questa domanda è importante per te?"
3. **intervento consulenziale:** "questa domanda può dipendere da elementi di confusione insiti nella cultura organizzativa?"
4. **intervento valutativo:** "Ritengo che nel tuo ruolo aziendale sia essenziale saper che 1+1 è 2"

---

<sup>1</sup> Una diagnosi completa degli Stati dell'Io prevede quattro fasi: Diagnosi Comportamentale, Diagnosi Sociale, Diagnosi Storica e Diagnosi Fenomenologica. Possiamo considerare la prima diagnosi, la più utilizzata nella pratica, come "presuntiva", mentre le altre tre sono "confermative". Dovremmo quindi descrivere altri due tipi di diagnosi per completare il quadro teorico: la **diagnosi storica** (riconoscimento degli Stati dell'Io attraverso il ricordo di eventi) e la **diagnosi fenomenologica** (diagnosi degli Stati dell'Io attraverso l'analisi dei ri-vissuti nel qui ed ora). Ma queste ultime due hanno insito il rischio di portare il Cliente ad una "regressione" nel passato, operazione specifica del campo di applicazione clinico, ma non ammessa nel campo di applicazione organizzativo.

Gli interventi del Counselor sono la diretta e logica conseguenza della definizione del problema e sono focalizzati alla realizzazione del Contratto che il Cliente ha definito con il Counselor. Di fondamentale importanza in questa fase è il “modellamento” del Counselor verso il Cliente. Ad esempio, se il Counselor contratta con il Cliente che quest’ultimo deve agire più comportamenti del Genitore Affettivo e del Bambino Libero nel suo ambito professionale, anche il Counselor, durante la relazione di counseling, utilizzerà gli stessi schemi comportamentali, in modo tale da mostrare nuove opzioni di modelli comportamentali al Cliente.

Domande che si possono utilizzare come guida per gli interventi:

- Riportate alla vostra mente i contenuti del Contratto con il Cliente e la definizione del problema e chiedetevi come volete raggiungere il suddetto Contratto con un chiaro piano d’azione passo dopo passo.
- Quale livello di ruolo del Cliente si vuole maggiormente potenziare e con quale livello di interventi?
- Quali interventi hanno generato maggior beneficio per il Cliente? E quali hanno avuto un impatto negativo? Descrivete alcuni esempi concreti di entrambi i casi.
- Quali valori ed idee sono stati importanti negli interventi con impatto positivo?
- Ci sono stati eventi chiave che mi hanno portato come Counselor a modificare gli obiettivi e gli interventi iniziali? Quali opzioni sono state scelte per affrontare questi eventi?

## Quinto passo: valutazione del Coaching AT

Un coaching efficace ed efficiente aiuta il Cliente a realizzare soluzioni ai suoi problemi più immediati e a sviluppare capacità e competenze tali da renderlo autonomo nel proprio “problem solving” in futuro.

Nel complesso possiamo utilizzare 6 criteri per valutare un Counseling Analitico Transazionale:

1. *Criterio:* il contratto iniziale è stato raggiunto? Una volta realizzato il contratto il counseling può considerarsi terminato, a meno che il Cliente non chieda di contrattare un’altra parte di lavoro.
2. *Criterio:* i temi chiave sono stati identificati? È necessario identificare i problemi di fondo ed avere sfide chiare, per poterle affrontare in maniera adeguata.
3. *Criterio:* il Counselor si è preoccupato di ridurre l’eventuale potenziale danno per il Cliente e per gli altri?
4. *Criterio:* il counseling Analitico Transazionale non mira solo a “fornire pesci al Cliente”, ma anche ad “insegnargli a pescare”. Quanto ora il Cliente è in grado di provvedere al proprio “problem solving” in autonomia?
5. *Criterio:* Come Counselor, durante la relazione di counseling, ho modellato il cambiamento che il Cliente mi ha chiesto?
6. *Criterio:* Come Counselor ho mantenuto una relazione OK – OK durante tutto il processo di counseling?

Ecco alcune domande utili al Counseling in questa fase:

- Descrivere lo stato attuale del Cliente ed i possibili passi di ulteriore sviluppo
- In che misura è stato realizzato il contratto?
- Di che cosa sei fiero in questo counseling?
- Cosa hai imparato durante tutto questo processo di counseling
- Cosa faresti di diverso la prossima volta?

## In conclusione

Il Counseling Analitico Transazionale Organizzativo è focalizzato sullo sviluppo professionale dell'individuo ed il suo benessere in azienda, fornisce una linea guida dal Contatto alla realizzazione del Contratto, passando attraverso la definizione del problema, gli interventi e la valutazione del processo stesso, passo dopo passo. Questa modalità di Counseling fornisce, con linguaggio semplice e pragmatico, un aiuto al cliente per individuare e capire gli schemi comportamentali con cui si blocca ed un mezzo per esplorare le opzioni di cambiamento.

La caratteristica dell'Analisi Transazionale è di aiutare il Counseling a comprendere ed intervenire su comportamenti disfunzionali, capire le origini di tali blocchi, il wellbeing aziendale, fornendo concetti semplici ma non per questo meno profondi, come chiave di lettura della realtà del Cliente e del suo contesto organizzativo.

## Indicazioni bibliografiche e siti

- <https://eatanews.org>
- <https://itaaworld.org>
- <https://otaacademy.it>
  
- Berne, E., "Games People Play. The psychology of Human Relationship", Penguin Books, London (1962) (esiste un'edizione tradotta in italiano)
- Cannavale, D., Castagna, M., (a cura di), "L'Analisi Transazionale Organizzativa. Comprendere e migliorare le dinamiche aziendali", Franco Angeli, Milano (2018)
- Clarkson, P., "The therapeutic relationship in Psychoanalysis, Counselling Psychology and Psychotherapy", London: Whurr (1995)
- Novellino, M., "Dizionario didattico di Analisi Transazionale", Astrolabio, Milano (2014)
- Van Poelje, S., "Coaching with Transactional Analysis", EATA Newsletter N°123, Nov. 2018
- Stewart, I., Joines, V., "TA Today: A new introduction to Transactional Analysis" 2<sup>nd</sup> edition, (2012) (esiste un'edizione tradotta in italiano)