

Formazione

Il difficile mestiere di capo: l'analisi transazionale nelle esperienze formative dei manager pubblici

di Luciana Zanon

Consulente di formazione e coaching (*)

Essere un buon capo è certo uno dei mestieri più difficili del mondo. La formazione e il coaching possono offrire degli strumenti davvero utili a chi vuole migliorare le proprie capacità di gestire e motivare le persone. In questo articolo (diviso in due parti) verranno approfonditi i contributi dell'analisi transazionale utilizzati nel corso di esperienze formative anche nella pubblica amministrazione locale. Saper rileggere la realtà attraverso un modello semplice ma molto efficace non solo può aiutare ad aumentare le proprie abilità di capo, ma può anche contribuire a migliorare il benessere di tutti coloro che questo difficile mestiere lo fanno tutti i giorni

Premessa

Essere un buon capo è certo uno dei mestieri più difficili del mondo. Ed è altrettanto certo che questo è ancora più vero nelle amministrazioni locali, dove spesso le logiche che governano la gestione delle persone rispondono più ad esigenze di tipo amministrativo, che non a quelle volte al raggiungimento degli obiettivi che la stessa amministrazione si dà o ai bisogni di sviluppo e crescita delle persone.

Ad ogni modo, in qualsiasi organizzazione il capo diretto influenza notevolmente la motivazione e il rendimento delle persone che gli rispondono: se ognuno di noi pensa ai capi che ha incontrato nella propria storia professionale vedrà che ve ne saranno stati alcuni (forse) che ci hanno saputo valorizzare e motivare, capi con i quali il lavoro diventava coinvolgente e appassionante. Ve ne saranno stati altri, invece, dove il lavoro si trasformava in una lotta continua o in un fardello che condizionava il nostro umore fin dal mattino (o dalla domenica pomeriggio).

Ma se queste considerazioni sono facili pensando a quando siamo stati o siamo nella posizione di collaboratori, la faccenda si complica quando ad essere nel ruolo del capo siamo noi. Immediatamente si percepisce la responsabilità di guidare altre persone e, pensando alla nostra stessa esperienza, sentiamo il peso di poter condizionare in maniera positiva o negativa la motivazione di chi lavora con noi. Forse ci saranno anche capi senza nessuno di questi dubbi e magari saranno anche degli ottimi gestori di persone; certo è che l'esperienza dimostra che, specialmente i capi più bravi, continuano a interrogarsi sulla loro capacità di coordinare e sviluppare le persone che gli sono affidate.

Ma quali sono le abilità di un buon capo? Volendo semplificare di molto, si può affermare che possono essere identificate tre macro aree:

- le competenze tecniche che il ruolo richiede,

Nota:

(*) www.lucianazonon.it

- le capacità organizzative,
- infine le competenze più soft, le qualità umane, che permettono di entrare in relazione con le persone e di gestirle.

Le prime due aree sono le più semplici da acquisire e sviluppare. Certo bisogna studiare, leggere, aggiornarsi e confrontarsi, ma in definitiva non sono così problematiche. L'ultima area invece, quella che a volte è definita l'area delle qualità personali, sembra più difficile da trattare perché in fondo mette in discussione noi stessi come persone.

Quante volte abbiamo sentito la frase «buon capo si nasce, non si diventa»? Questa frase testimonia la credenza che quello che fa davvero la differenza fra un buon capo e uno mediocre, siano tutto sommato le qualità che ci sono state date in patrimonio dalla natura fin dalla nascita, piuttosto che gli apprendimenti che scuola, università e corsi vari possono fornire.

L'analisi transazionale nella formazione manageriale

Le attitudini personali sono certamente importanti nel nostro modo di essere capo; ma nella cultura manageriale è ormai assodato che formare e sviluppare le proprie qualità personali sia non solo possibile, ma addirittura obbligatorio per chi ha la responsabilità di gestire i collaboratori. La formazione manageriale ha da sempre sviluppato sistemi e modelli che aiutino i manager a riconoscere e accrescere le loro «qualità personali».

Un modello molto conosciuto e utilizzato in questo campo è l'analisi transazionale (AT) (1)

L'AT nasce negli anni '60 negli Stati Uniti e il padre fondatore, Eric Berne, cominciò ad elaborare questa teoria proprio all'interno di un'organizzazione: l'esercito. In seguito l'AT si è affermata come solido modello teorico e terapeutico e ben presto, per la sua efficacia e semplicità, è entrata nelle aule di formazione. E questo è il primo punto che vale la pena di sottolineare: il grande contributo dell'AT sta proprio nel fornire dei modelli di lettura della realtà, semplici da capire, ma molto efficaci nell'applicazione pratica. Non sono ricette di cosa è bene fare oppure no, ma fornisce gli strumenti per poter interpretare la realtà con più consapevolezza e quindi intervenire modificandola con strategie comportamentali più evolute rispetto a quelle che agiamo istintivamente. Ma cominciamo con il dare subito qualche esempio.

Uno dei temi più interessanti per qualsiasi capo è comprendere quale sia il nostro stile nell'agire il ruolo e come ci relazioniamo nei confronti dei collaboratori. Gli stati dell'Io, uno dei capisaldi di questa teoria, ci dice che possiamo agire da tre stati dell'Io principali:

- Genitore,
- Adulto,
- Bambino (tav.1).

Attraverso il questionario dell'Egogramma possiamo capire quali sono i nostri stati dell'Io e vedere come questi influenzano il nostro modo di agire, anche nella relazione con i nostri collaboratori. Non si tratta di fare una classificazione delle persone ma, analizzando in aula i casi degli stessi partecipanti, di capire di volta in volta da quale stato dell'Io si sta agendo e quale sia il più funzionale nelle diverse situazioni. Si tratterà di capire quando uno stato dell'Io è funzionale o quando, se utilizzato eccessivamente, può diventare negativo (alcuni esempi in tav. 2). Se, ad esempio, una modalità ricorrente di gestire i collaboratori è attraverso il Genitore Normativo, che normalmente usa regole e principi come valori fondanti, quando esaspera questa posizione può diventare, spesso in maniera inconsapevole, giudicante e svalutante.

Nota:

(1) Per approfondire: Stewart e Joines, *L'analisi transazionale*, Garzanti.

Utilizzare il modello degli stati dell’Io aiuterà a capire anche come le nostre modalità relazionali possano influenzare il comportamento dei collaboratori. Facciamo un esempio semplicissimo, forse banale, ma molto comune: se il comportamento prevalente del capo sarà di tipo genitoriale (controllo, poca delega, ordini o consigli continui), sarà abbastanza naturale che il collaboratore si posizioni nello stato dell’Io bambino (non mi prendo responsabilità, non faccio proposte, chiedo continuamente). Utilizzando la classica simbologia dell’AT si utilizzerà una comunicazione del tipo transazione 1, evidenziata nella tavola 3.

Naturalmente pochi saranno disposti a riconoscere che questo è il modello di comunicazione prevalentemente utilizzato con i propri collaboratori. Ma se ci si lamenta con una certa frequenza che le persone che lavorano con voi non sono responsabili e proattive, che devono essere seguite passo passo e non prendono nessuna iniziativa, il consiglio è di prendere in considerazione questa domanda: «Quanto del mio comportamento (molto spesso inconsapevole) incide su questo modo di essere?». Quando in aula vengono analizzate situazioni simili, spesso si hanno delle grosse sorprese e nello stesso tempo, fortunatamente, emergono idee per strategie comportamentali diverse, volte a stimolare una maggiore responsabilità e proattività (transazione 2), sviluppando cioè una comunicazione maggiormente centrata sulla relazione Adulto-Adulto.

Tavola 1
Gli stati dell’Io

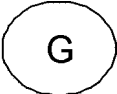
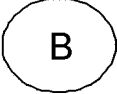
Stato dell’io Genitore Ha le registrazioni delle esperienze passate di figure genitoriali. Contiene valori, norme, modelli di comportamento, criteri di giudizio che sono alla base (spesso in modo inconsapevole) dei nostri pensieri, emozioni comportamenti. Può essere normativo o affettivo.	
Stato dell’io Adulto Tiene conto della realtà esterna (dati, problemi, valori e bisogni degli altri). Conosce e ascolta i propri valori, bisogni ed emozioni. Integra gli stati dell’io e l’esperienza esterna.	
Stato dell’io Bambino Contiene la registrazione delle esperienze (soprattutto infantili) emotivamente significative, libere o adattate e che sono alla base (spesso in modo inconsapevole) dei nostri pensieri, emozioni comportamenti. È la fonte della nostra energia vitale.	

Tavola 2
Stile manageriale

STILE MANAGERIALE DEL GENITORE NORMATIVO Aspetti positivi Il capo forte e deciso, che ha dei principi, li fa applicare e ne assicura il controllo Aspetti critici Il capo che svaluta, accentra e non si fida, si lamenta continuamente dei suoi collaboratori
STILE MANAGERIALE DEL GENITORE AFFETTIVO Aspetti positivi Il capo «consigliere», che rileva i bisogni e le motivazioni; consiglia, aiuta, sostiene Aspetti critici Il capo «salvatore», paternalista non sa delegare, ha la tendenza alla demagogia
STILE MANAGERIALE DELL’ADULTO Aspetti positivi Chiede e dà informazioni, misura, stima le probabilità, decide sulla base del conosciuto, è orientato alle soluzioni, vive nel qui ed ora. Aspetti critici Trascura le emozioni, si orienta ai soli obiettivi, è freddo e calcolatore

Fonte: M. Castagna, *L’analisi transazionale nelle formazione degli adulti*, Franco Angeli

Il modello delle quattro posizioni esistenziali

Per capire più a fondo la comunicazione e la relazione fra capo e collaboratore, un modello sicuramente efficace è quello delle quattro posizioni esistenziali (2). Questo modello incrocia il modo di percepire sé stessi (sono a mio agio con me stesso, sono OK oppure mi sento a disagio e sono non OK) con il modo in cui mi relaziono con gli altri (apprezzo e riconosco il valore degli altri e li vedo OK oppure non attribuisco agli altri valore e dunque li vedo come non OK) (tav. 4). Anche la nostra posizione esistenziale, che come si può ben capire cambia continuamente anche nel corso della stessa giornata, influenza parecchio il rapporto con il collaboratore. E a nostra volta siamo influenzati dalla posizione esistenziale delle persone che lavorano con noi: così, ad esempio, se un collaboratore tende a essere

Nota:
(2) Stewart e Joines, ibid.

Tavola 3
Le transazioni

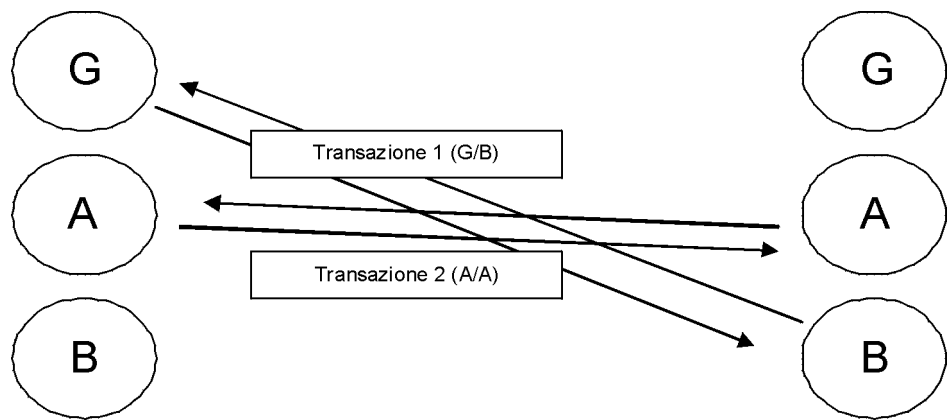


Tavola 4
Le quattro posizioni esistenziali

	IO SONO OK	IO NON SONO OK
TU SEI OK	— Accettazione di sé e degli altri — Benessere — Realizzazione personale — Cooperazione — Relazioni positive — Apertura di spirito POSIZIONE ESISTENZIALE DI ASSERTIVITÀ	— Autosvalutazione — Bassa autostima — Assenza d’iniziative — Sottomissione e dipendenza — Disagio POSIZIONE ESISTENZIALE DI PASSIVITÀ
TU NON SEI OK	— Sopravvalutazione di sé e svalorizzazione degli altri — Incapacità di comunicare — Non accetta le opinioni altrui POSIZIONE ESISTENZIALE DI AGGRESSIVITÀ	— Pessimismo — Fatalismo — Emarginazione — Spirito rivoluzionario — Scoraggiamento POSIZIONE ESISTENZIALE DI FUGA

passivo e sottomesso è probabile (ma non certo!) che la mia reazione istintiva sia quella di rispondere aggressivamente, o invece questo comportamento sarà stimolato dalla stessa aggressività dell'altro. Inutile dire che la posizione più efficace è quella assertiva (mi faccio rispettare, rispettando gli altri) che però non sempre è facile da mantenere, specialmente nelle situazioni di stress o di conflitto.

Sono proprio le situazioni di conflitto (3) in cui l'utilizzo di questo modello diventa particolarmente prezioso per capire cosa realmente succede fra due interlocutori che non si intendono.

Nelle aule di formazione, oltre all'analisi di situazioni concrete, possiamo migliorare la nostra capacità di leggere la realtà anche attraverso l'analisi di film. Si suggerisce di utilizzare questo modello, guardando il film *La febbre* (4), la storia di un impiegato nel Comune di Cremona. In particolare si analizzi il colloquio che avviene il primo giorno di lavoro fra l'impiegato e il suo capo. Quali sono le posizioni esistenziali degli interlocutori? Si guardi ora una seconda volta la scena senza l'audio e si verifichi se si è sempre della stessa opinione. È un esercizio interessante e farà vedere come non sia così semplice capire quello che sta realmente succedendo, a meno che non ci si alleni a farlo! E se diventa difficile capirlo guardando un film, provate ad immaginare quanto lo sia quando siamo noi stessi attori di relazioni critiche.

«I giochi» nelle relazioni con i collaboratori

Nel rapporto con i collaboratori spesso succede che ci siano delle situazioni che si ripetono con una certa costanza nel tempo, situazioni dalle quali sembra impossibile uscire anche se creano disagio (e alle volte anche qualcosa di più) sia al capo che al collaboratore. In realtà i due interlocutori solo apparentemente mettono in atto delle azioni positive di risoluzione, molto più spesso agiscono come se fossero dentro a un copione già scritto che si ripete all'infinito. Se mai qualche volta è capitato con sgomento di chiedersi: «Ma come può essere che ogni volta mi trovi in questa situazione?» è probabile che si è in quella che l'AT definisce «gioco», che sfortunatamente non ha niente a che vedere con i giochi divertenti di quando si era bambini. I giochi sono:

- relazioni falsate e che provocano effetti più distruttivi che benefici,
- lo svolgimento della relazione è apparentemente regolare e sembra che lo stato dell'Io utilizzato sia l'Adulto; in realtà siamo alla presenza di transazioni che celano un messaggio latente,
- la discussione appare inizialmente sottoposta al controllo dell'Adulto, ma viene in breve dominata da un diverso Stato dell'Io in modo da stabilire una relazione Genitore/Bambino.

Esistono diversi giochi (5) per fare un esempio ne riporto uno fra i più conosciuti nel mondo del lavoro: «Gamba di legno». Una persona può innescare questo gioco per giustificare una qualsiasi incapacità di dire o di fare (es. non posso perché ho mal di testa, non sono abbastanza bravo, non è il mio ruolo). «Gamba di legno» potrebbe rappresentare il complesso di cui soffrono alcune persone che si sentono costantemente a disagio e che cercano in ogni modo di affermarsi interpretando il ruolo della Vittima. Ovviamente per «giocare» hanno bisogno di un interlocutore e in questo caso il capo può essere l'altro giocatore che assume il ruolo di Salvatore (ti aiuterò io). Se il gioco ha inizio, quello che succede è che inaspettatamente la Vittima si trasforma in Persecutore (6) (non ce la farai mai ad aiutarmi, guarda in che

Note:

(3) Cfr. R. Galliani, L. Zanon, S. Fassina, «I dirigenti formano se stessi. Diario di una formazione concreta al Comune di San Giovanni in Persiceto», in *Azienditalia*, n.1/2009, pag. 32.

(4) *La febbre* di D'Alatri, Italia 2005

(5) Per approfondire il tema dei giochi: G. Magrograssi, *I giochi che giochiamo*, ed. Baldini Castoldi Dalai.

(6) Vittima, Salvatore, Persecutore formano il Triangolo drammatico attorno a cui si costruiscono i giochi. Cfr. Magrograssi, *ibid.*

condizione mi metti) e chi prima si trovava nel ruolo di Salvatore si trova ora nella posizione di Vittima (ma come! con tutto quello che ho fatto per lui...). Il risultato è che entrambi i giocatori sono in una situazione di disagio e frustrazione, incapaci di capire cosa realmente è successo e soprattutto pronti a ripetere lo stesso o un altro gioco alla prossima occasione.

Le tappe classiche del gioco sono (7):

- Il dialogo è in apparenza perfettamente instaurato.
- Improvvisamente, uno dei due interlocutori viene meno all'accordo, ponendo l'altro in situazione di disagio.
- La persona attaccata si sente a disagio e prova un forte sentimento di impotenza
- In questo momento la sua posizione esistenziale è Io non sono OK Tu sei OK
- Il registro dell'Adulto si dimostra una semplice apparenza
- Lo scambio del tipo Genitore Bambino prende il sopravvento.

Molte relazioni organizzative (compresa la relazione capo-collaboratore) sono centrate sui giochi e dunque è importante riconoscerli e non entrare nel meccanismo perverso per non fare e farsi del male. Ogni volta che si propone questo tema, appassionanti discussioni e analisi di casi concreti portano a capire come davvero molte volte, in maniera inconsapevole, siamo portati a ripetere schemi comportamentali ripetitivi, inutili e dolorosi.

Essere un buon capo in fondo vuol dire anche questo, essere in grado di far lavorare bene le persone in un ambiente sano dove ci si senta apprezzati e valorizzati per quello che realmente si dà, il più possibile fuori dai giochi. Insomma creare un ambiente un po' più felice per lavorare meglio (8).

Note:

(7) Elaborazione di Silvana Fassina.

(8) G. Piccinino, *Il piacere di lavorare*, ed. Erickson.

LIBRI

Modulo Enti locali 2009

Bilanci – Gestione – Controllo – Servizi

A cura di A. Borghi, P. Criso, G. Farneti



Il volume fornisce una **chiave d'accesso** alla complessa gestione dell'ente locale, in relazione a macro-settori di attività di massima importanza, quali **bilancio, gestione finanziaria, programmazione e controllo, revisione, valutazione del personale** e dei **dirigenti** e forme di **gestione dei servizi pubblici locali**.

I contenuti sono aggiornati alla luce delle disposizioni della **manovra finanziaria 2009** e di altri interventi legislativi in materia e tengono conto anche dei più significativi orientamenti ministeriali e pronunce giurisprudenziali.

Dà **risposte immediate**, aggiornate e di facile lettura. **Interpreta** le norme, gli obblighi, gli adempimenti in un'ottica manageriale e operativa. La ricerca e la consul-

tazione sono agevolate da una **veste grafica innovativa**.

Completa l'opera un accurato e funzionale **indice analitico**.

Ipsoa, 2009, pagg. 544, € 51,00

Codice: 102023 –

ISBN: 978-88-217-3014-6

Per informazioni e acquisti

- **Servizio Informazioni Commerciali**
(tel. 02.82476794 – fax 02.82476403)
- **Agente Ipsoa di zona** (www.ipsoa.it/agenzie)
- <http://shop.wki.it/lpsoa>