2 - I CONTRATTI TRIANGOLARI E MULTIPLI*

Nel 1974 ho scritto un breve articolo sui contratti triangolari che fu pubblicato sulla «Rivista americana di Analisi Transazionale».

Come analista transazionale lavoravo sulla base di un principio fondamentale dell'Analisi Transazionale, che consiste nello stabilire un contratto chiaro tra l'Adulto del consulente o del terapeuta e l'Adulto del paziente o cliente, e questo sia in terapia che per quanto concerne il lavoro in azienda. Una situazione complessa mi portò a riflettere su un altro aspetto essenziale: quando si offre un servizio (tipo una giornata di studio o workshop) a un'organizzazione che presenta come clienti persone che ne fanno parte, non è sufficiente rispettare il contratto stipulato con l'organizzazione. È altrettanto importante informarsi sui contratti intercorsi tra l'organizzazione e i futuri partecipanti. Mi è accaduto una volta di trascurare questo aspetto e ne sono sortite complicazioni impreviste. Spinta da questo ho scritto un articolo che vuole essere un modesto contributo al concetto di contratto.

Molte organizzazioni invitano analisti transazionali a tenere conferenze o workshop. Spesso sono gli organizzatori stessi a stipulare un contratto con i formatori e un altro con i partecipanti. Nell'assumermi questi impegni cerco di evitare problemi ulteriori chiarendo accuratamente nel primo contratto le questioni di onorario, orario e i programmi.

Gli uditori, o i partecipanti, sono frequentemente spinti dal loro Bambino ad accarezzare aspettative non realistiche. Inoltre in gruppi che hanno concluso un contratto con una terza persona ho spesso riscontrato la presenza di speranze contraddittorie, basate su promesse esplicite fatte – deliberatamente o in modo inconscio – al momento dell'iscrizione.

---

* Articolo pubblicato su «TAJ», n. 5, 4, ottobre 1975. Testo francese in «AAT», n. 8, 1978.

Simili situazioni possono comportare disagi che aleggiano nell'aria o esplodono di colpo nell'intervento di uno dei partecipanti avvelenando l'atmosfera generale.

Ho trovato un buon antidoto. Inizio ogni workshop il cui contratto sia stato concluso da un terzo con quello che definisco il "contratto triangolare". Disegno un triangolo: metto gli organizzatori all'angolo superiore, me e i partecipanti agli altri due angoli, come mostra la figura 1.

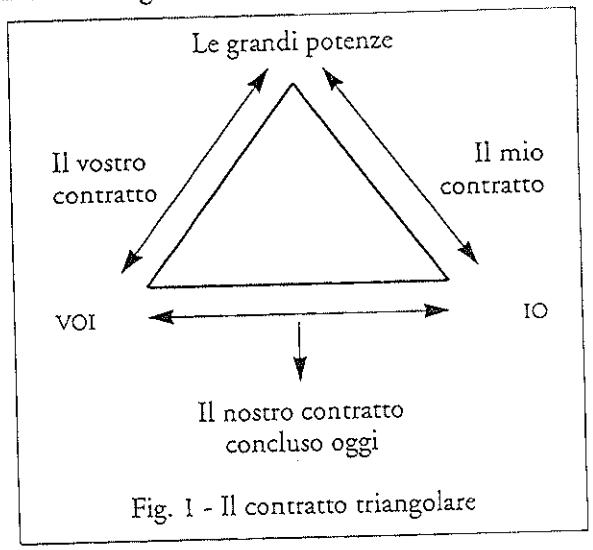

Fig. 1 - Il contratto triangolare

Figura 1

Ricordo che ognuno di noi ha già un contratto con gli organizzatori, definiti "le grandi potenze", ma che tra noi non esiste ancora un contratto esplicito. Tuttavia ci troviamo riuniti, perciò diventa necessario un contratto tra noi per le ore che seguono.

Dichiaro lo scopo della mia presenza come io l'ho inteso e verifico con i partecipanti il motivo per il quale, secondo loro, sono venuti. Talvolta traccio alla lavagna due colonne separate: da un lato pongo le loro aspettative realistiche, dall'altro quelle immaginarie. In questo caso incoraggio i partecipanti a esprimere soprat-

tutto quelle immaginarie, il che mi permette di chiarire che cosa non si farà.

Spesso prepariamo all'inizio con humour una lista di fastidi possibili, come se il seminario fosse già finito: ci si può divertire molto da Bambino a Bambino nel farlo. In seguito si discute il contratto in Analisi Transazionale e non di rado si passa al triangolo di Karpman[1] per mostrare in che modo il contratto triangolare ci permette di assumere tutta una serie di ruoli fino a condurci alla posizione di Vittima. Viene allora stabilito per contratto che questo non succederà, se ne definisce il "come" per non ritrovarsi dalla parte del Persecutore, anche se si dovesse scoprire che, in origine, le "grandi potenze" hanno mancato di senso della realtà.

Un gran numero di terapeuti da me formati professionalmente ha seguito con eccellenti risultati questo concetto operativo.

Quale non fu la mia sorpresa quando – poco dopo la pubblicazione di questo articolo – ricevetti una lettera dal settore formazione della General Electric in cui mi si comunicava che il principio del contratto triangolare si era rivelato utilissimo nel lavoro d'azienda e perciò mi chiedevano l'autorizzazione a riprodurlo nel loro *Manuale di formazione* per dirigenti. Qualche mese più tardi l'US Navy (Marina militare americana) inviò una richiesta simile.

E non è tutto. L'articolo sul contratto triangolare (o il suo concetto) è stato riprodotto in numerosi libri e manuali di formazione, soprattutto in ambito aziendale. Diciott'anni dopo la pubblicazione ricevo ancora parecchie volte all'anno richieste per ripubblicarlo o utilizzarlo nei workshop. Numerosi formatori, in aziende diverse, mi hanno detto che cominciavano sistematicamente i loro seminari con la presentazione del contratto triangolare, mentre altri arrivano a dedicargli corsi interi.

Io stessa ho molto riflettuto e ho rielaborato il concetto originale. Ho potuto verificare che si applica a tutti i tipi di situazione: nelle aziende, nell'insegnamento, negli ospedali, in situazioni giuridiche e persino all'interno delle famiglie.

È provato quindi che si presentano problemi non solo quando

si trascurano aspetti del proprio contratto, ma anche se si tralascia di informarsi esattamente sui contratti che esistono fra le terze parti di esso. A ciò si aggiunga che spesso vari contratti triangolari si collegano, sono annodati tra loro, o ancora che un contratto ha più di tre angoli.

I contratti triangolari e multipli

A titolo esemplificativo riesamino in dettaglio schematizzandola l'esperienza che sta all'origine dell'articolo scritto nel 1974. Osservate la Figura 2.

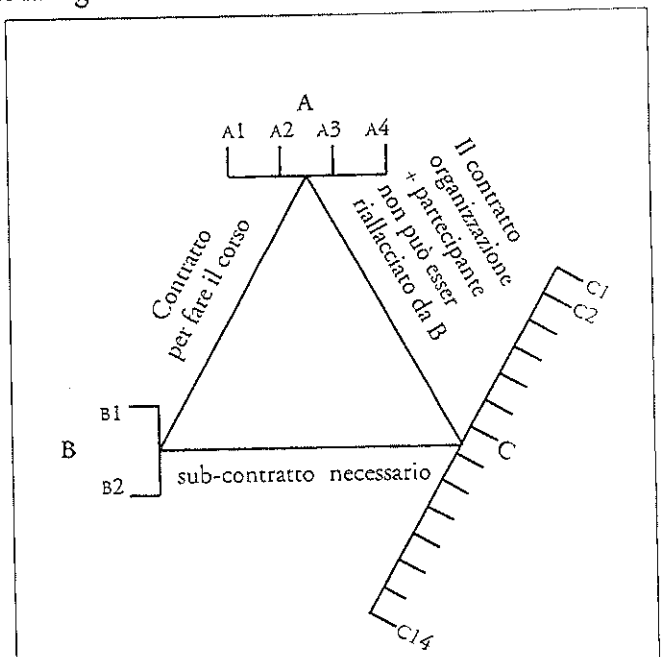

Figura 2 - Per il workshop, B1 deve poter stipulare dei buoni sub-contratti con ognuno dei "C", compresi quelli che vengono con il loro proprio sub-contratto (in quanto mandati dalla loro azienda)

Figura 2

Come già in Fig.1, si ritrova in cima l'organizzazione (in questo caso è l'istituto che ha organizzato i corsi) indicata con la lettera A.

A è formata da numerose persone, alcune delle quali sono impegnate in ciò che è stato predisposto, per esempio la persona che seleziona i partecipanti per i diversi workshop, quella che si occupa dell'aspetto educativo, il responsabile della sistemazione alberghiera, o della pubblicità, varie segretarie ecc.

Avremo quindi A_1, A_2, A_3, A_4...

La mia attività è segnata con B sul contratto triangolare. B_1 è la persona che deve condurre il workshop; potrebbero esserci anche B_2, B_3... se delegassi il lavoro a qualcun altro, o se parecchie persone animassero il corso, o ancora se un altro professionista fosse incaricato di impostare i miei contratti, senza contare le segretarie che scrivono le lettere e danno informazioni telefoniche sul corso o su di me... In questo caso B era relativamente semplice poiché non c'ero che io, B_1, a stipulare il contratto e tenere il workshop.

C rappresenta i clienti trovati da A, l'organizzazione con la quale ho preso gli accordi per il mio workshop. A_1 (la persona con cui, all'interno dell'organizzazione, ho discusso il contratto) e B_1 (io stessa) ci mettiamo d'accordo sul numero di partecipanti da iscrivere al corso. Ce ne saranno quattordici: C_1, C_2, C_3... fino a C_{14}. È A_2 (perciò un'altra persona dell'organizzazione) che ha l'incarico di reclutarli. Alcuni di essi verranno per conto proprio, mentre altri saranno presenti a titolo professionale, mandati dal datore di lavoro. La loro presenza al corso risulta a sua volta da un contratto triangolare tra la persona, il capo che ne ha permesso la partecipazione – forse a determinate condizioni – e il datore di lavoro che finanzia.

Si potrebbe pensare che ciò non mi riguardi poiché è A che mi paga una cifra fissa per il corso e che ha l'incarico di far pagare i partecipanti e calcolare il suo profitto: tuttavia il sub-contratto tra me (B_1) e ogni partecipante sarà influenzato dalla forma del pagamento, ma lo vedremo in seguito.

Stabilisco quindi con A_1 un contratto nei dettagli che mi sembra ottimo. Eravamo d'accordo che il seminario sarebbe stato annullato se non ci fossero state sufficienti iscrizioni tre mesi prima; presto vengo informata che anzi ci sono addirittura persone in lista d'attesa, perciò il corso avrebbe avuto luogo con quattordici partecipanti come previsto. Oltre che il numero dei partecipanti e le condizioni di eventuale annullamento, definiamo anche le date, il numero dei giorni e le ore di lavoro, la somma e le modalità di pagamento, la descrizione del contenuto che verrà pubblicata sull'opuscolo di presentazione, il sito (un castello con parco di cui mi si mostra il dépliant).

Poiché preferisco alloggiare in un posto diverso da quello del corso per disporre liberamente del mio tempo libero, si stabilisce che i partecipanti staranno al castello mentre io sarò all'hotel lì vicino, dove farò colazione e cena e dove arriverò il giorno prima dell'inizio. Il contratto specificava inoltre che un incaricato sarebbe venuto a prendermi all'aeroporto e che ogni giorno mi avrebbe portata dall'hotel al castello e viceversa. Non avrei potuto immaginare contratto migliore!

Il giorno prima del workshop arrivo perciò all'aeroporto e trovo un giovane incaricato di accompagnarmi all'hotel. Per strada mi racconta di essere anche lui appena arrivato: non è infatti un impiegato di A, bensì un partecipante che in cambio di una riduzione sul costo del corso ha dato la disponibilità a farmi da autista tra l'aeroporto e l'hotel, e in seguito tra l'hotel e il castello.

Mi lascia gentilmente all'albergo dove trascorro una buona notte e l'indomani, come convenuto, passa a prendermi dopo colazione.

Già durante il viaggio mi avverte che ci saranno "problemi" da risolvere prima di iniziare, senza voler dire di più. In effetti, giunta al castello, trovo una folta rappresentanza dei partecipanti che mi aspetta all'entrata. Sono furiosi e si lamentano: il pasto della sera precedente era cattivo e insufficiente, le camere fredde e le coperte troppo poche, l'acqua della doccia solo tiepida, quasi fredda (si era in pieno inverno) e quella mattina la colazione era stata

scarsa e pessima. La sala destinata al corso era una ghiacciaia e non avevano intenzione di riunirvisi. Alcuni partecipanti si erano recati al paese per rifornirsi di viveri, che comunque non avrebbero risolto la situazione.

Parecchi partecipanti – quelli che si erano pagati il corso – avevano deciso di non fermarsi in quelle condizioni ed esigevano il relativo rimborso. Altri – perlopiù quelli inviati dai datori di lavoro che si erano fatti carico delle spese – accettavano di restare se riscaldamento e cibo fossero migliorati.

Il castello era gestito da una congregazione religiosa che lo aveva recentemente trasformato in centro residenziale. Erano stati già accolti due gruppi prima di noi, uno facente parte di un ordine religioso e l'altro di scout, e non si erano lamentati. Senz'altro le loro "esigenze" erano più modeste di quelle dei partecipanti iscritti dall'organizzazione A. O forse il clima non era così freddo come nel giorno del nostro arrivo. In ogni caso quando la sera precedente si erano lamentati con la giovane suora che serviva i pasti, lei, sgomenta, aveva detto di non essere la responsabile dell'approvvigionamento, e di aver dato loro esattamente quel che era stato predisposto. La mattina successiva aveva ribadito di non avere la possibilità di aumentare il riscaldamento né di migliorare il cibo. Aveva telefonato al convento senza riuscire a trovare la responsabile o la madre superiora: non sarebbero rientrate che il lunedì successivo (era sabato e il corso si articolava in tre giorni, da sabato a lunedì). Lei stessa, sosteneva, era solo una sostituta per il fine settimana e non era mai stata lì prima.

Precisò di aver chiesto consiglio a un'altra suora: costei aveva confermato che i gruppi già ospitati si erano accontentati e che perciò avremmo dovuto fare lo stesso, il che aumentò ulteriormente la rabbia di tutti. Non era pensabile iniziare il corso in quelle condizioni e i partecipanti si aspettavano che trovassi una soluzione. Ma perché io? Non ero per niente coinvolta nelle decisioni riguardanti la loro situazione! Un partecipante mi mostra allora il foglio di presentazione ricevuto al momento dell'iscrizione: il corso era descritto secondo quanto concordato con A_1, ma la

somma indicata era globale e comprendeva il costo delle tre giornate senza distinguere quello dell'alloggio da quello del mio intervento. Così mi trovavo a essere corresponsabile del malcontento per la sistemazione.

Decido allora di telefonare ad A il cui ufficio si trova a cinque ore di macchina dal castello. A_1, con il quale avevo concluso il contratto, non c'è, e anche A_2, che aveva affittato il castello, è assente. Riesco a parlare con A_3 che ha solo una vaga idea della faccenda. Infine trovo un "responsabile", A_4, al quale devo rispiegare tutto dall'inizio. Tra noi ha luogo un lungo dialogo telefonico. A_4 vorrebbe che fossi io ad "aggiustare" la situazione dal momento che si tratta del mio workshop e che lui non è al corrente di nulla.

Non ha inoltre idea del budget destinato ai corsi, non sa se si può offrire ai partecipanti una riduzione sul prezzo, o se si può disporre di denaro per mandarli al ristorante o a fare la spesa. Dovrà informarsi... mi richiamerà... ma in ogni caso siamo a sabato, l'indomani è domenica e non sa chi riuscirà a recuperare per decidere. E bisognerebbe parlare con la madre superiora! Ah, non c'è neanche lei? Be', allora...

Il tempo destinato al corso vola via, i partecipanti si spazientiscono e discutono varie opzioni a gruppi, in piedi nella hall, visto che la sala continua a essere molto fredda.

Alla fine annuncio ad A_4 che quel giorno pranzeremo tutti al ristorante e che mi aspetto che qualche A prenda in mano la situazione al più presto e arrivi in giornata per cercare l'amministratore del convento e far aumentare il riscaldamento, nonché per discutere con i partecipanti sui problemi di alloggiamento e le richieste di rimborso. Ammetto che dovetti essere piuttosto minacciosa per scuotere A_4 dalla sua inerzia, fino a dirgli che in caso contrario avrei annullato il workshop la sera stessa e l'avrei considerato responsabile, con le relative conseguenze.

La vicenda non si concluse troppo male. Anzi sia io che i partecipanti ne ricavammo dei benefici. A_4 arrivò nel tardo pomeriggio palesemente infastidito, ma trovò il modo di far aumentare il riscaldamento e migliorare il vitto. Pagai io il pranzo di mezzo-

giorno al ristorante, però ne è valsa la pena, perché ho imparato la lezione del contratto triangolare.

Per quanto concerne i partecipanti, il tempo del corso perso durante la prima giornata fu compensato da ciò che ebbero la possibilità di apprendere durante le discussioni sui gruppi nei momenti di "stress", come quello che era stato appena sperimentato. Abbiamo per esempio esaminato in che modo si erano formati i sottogruppi: non solo c'era stata la distinzione tra chi aveva pagato personalmente e chi no, ma all'interno di ogni categoria si erano evidenziati interessi e scopi diversi.

Così alcuni avrebbero colto volentieri il pretesto per annullare il workshop, mentre altri desideravano che avesse luogo, anche se in condizioni poco confortevoli. Benché il cibo fosse rimasto mediocre e malgrado la necessità di tenere il cappotto nella prima giornata, parteciparono poi tutti, arrivando a riconoscere addirittura che l'esperienza vissuta rendeva questo corso uno dei più riusciti tra quelli a cui avevano preso parte.

Vediamo in che modo avrei potuto prevenire la situazione. In seguito analizzeremo gli elementi complessi che l'hanno determinata.

Sarebbe stato facile proteggermi se ci avessi pensato. Infatti non avrei dovuto accontentarmi del contratto stretto con A_1 senza informarmi sui contratti esistenti tra A (attraverso A_2 e forse altri ancora) e C, comprese le clausole speciali eventualmente incluse. C_3 doveva per esempio portare al suo capo una relazione sul workshop: ciò lo metteva talvolta in difficoltà e poteva creargli problemi con me.

Avrei soprattutto dovuto verificare che il prezzo pagato dai partecipanti per il corso fosse separato da tutto il resto (alloggio, trasporti, tasse ecc.), così come avrei dovuto controllare che A disponesse di una persona responsabile dell'organizzazione, informata e disponibile durante i tre giorni per tutti i problemi non riguardanti il contenuto del workshop.

In realtà basta che questa persona sia presente all'inizio e alla fine del corso e reperibile per telefono durante lo svolgimento.

In altri termini, non è sufficiente che sia chiaro il contratto tra A e B.

B deve essere al corrente del contratto tra A e C_1, C_2, C_3 ecc., nonché dei contratti che hanno C_1, C_2, C_3... con la loro azienda. Questo vale soprattutto nel caso in cui A sia rappresentata da A_1, A_2, A_3...: tutti quanti devono conoscere le condizioni del corso se sono coinvolti nell'organizzazione.

L'A_1 di cui si è parlato nell'esposizione della vicenda non sapeva che i prezzi del workshop e della sistemazione erano stati unificati. A_3 aveva infatti preparato il materiale di presentazione decidendo questo "dettaglio" per "semplificare" l'offerta! Solo se conosce bene gli elementi del contratto tra A e C, B può stringere dei sub-contratti di lavoro positivi con C_1, C_2, C_3 ecc. durante lo svolgimento del corso.

L'episodio accadutomi mostra che emergono problemi quando in una determinata situazione si allacciano tra loro contratti triangolari che dovrebbero restare separati. In questo caso c'erano di fatto tre diversi contratti triangolari.

Il contratto che riguardava me è quello disegnato in fig. 3 e lo abbiamo già descritto. A è l'organizzazione, rappresentata da A_1, che aveva stipulato il contratto con B, il mio servizio, secondo cui B_1 (io) aveva l'impegno di presentare un workshop ai partecipanti, da C_1 a C_{14}, alcuni dei quali avevano a loro volta propri contratti triangolari con l'azienda.

Ma dietro a questo contratto ce n'erano altri due, ed è a causa di essi che sono sorti i problemi, nello specifico perché io vi ero stata collegata. Tali contratti triangolari sono rappresentati nelle figure 4 e 5.

In fig. 4 il contratto triangolare inizia con la stessa organizzazione A, questa volta rappresentata da A_2 e anche forse da A_3, che non hanno necessariamente comunicato con A_1.

In questo contratto la posizione che corrisponde alla mia nel primo contratto è occupata da D, ovvero le suore che gestiscono il castello rappresentate da D_1 (la madre superiora) e dalle suore

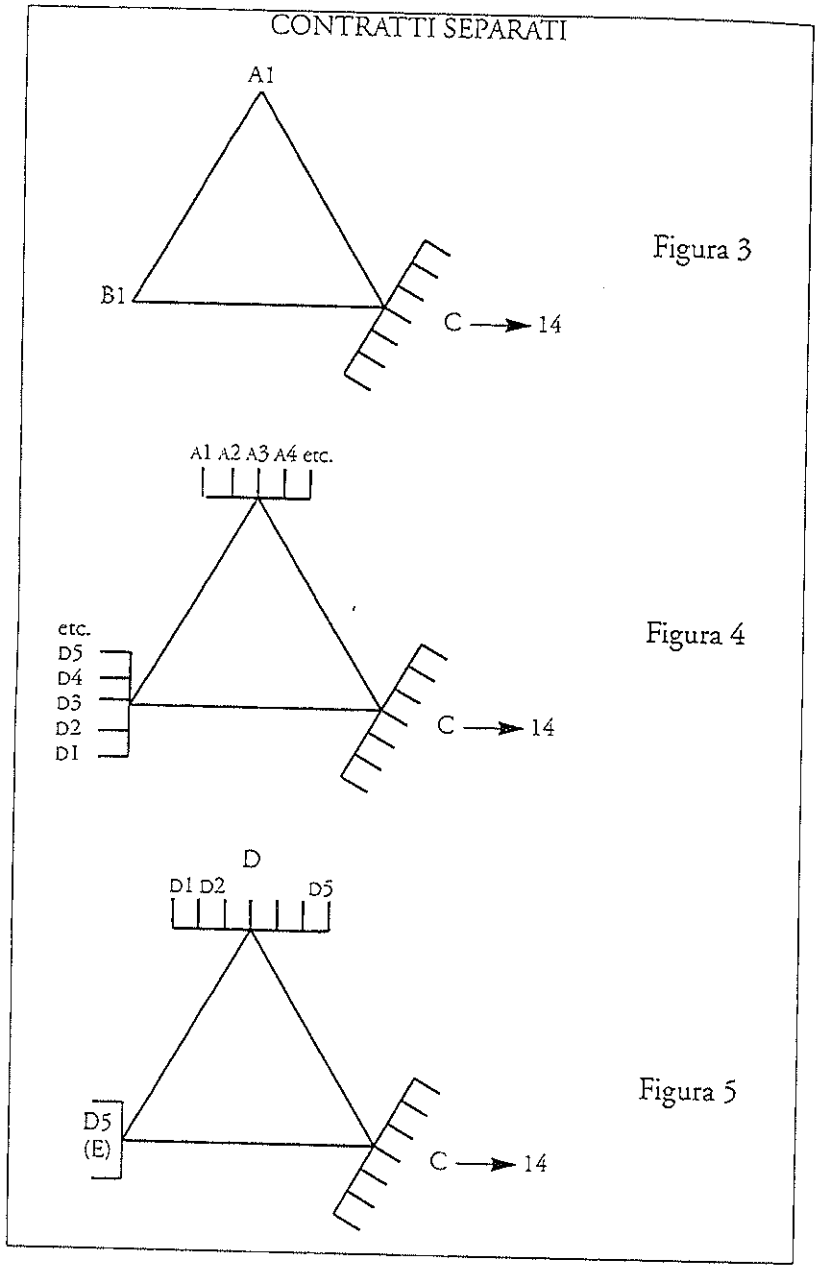

Figura 3

Figura 4

Figura 5

preposte al vettovagliamento, al riscaldamento e/o ai contatti con le persone interessate al servizio pensione. I quattordici partecipanti sono sempre nella posizione C.

Infine, dietro a questo contratto c'è un altro contratto triangolare precedente. In cima sta l'organizzazione religiosa D nelle vesti della madre superiora (D_1) e altre suore, compresa la suorina che si occupa di accudire i partecipanti. Soltanto lei è presente nell'angolo che corrisponde a B nel contratto-tipo, dal momento che si trova faccia a faccia con i quattordici partecipanti dell'angolo C: la identifichiamo allora con la lettera E.

Ecco com'erano intricati i tre triangoli nell'episodio sopracitato, e notate le relative posizioni.

È chiaro che – essendo B – non mi è possibile stabilire i subcontratti necessari per lavorare con i clienti, C, in quanto il subcontratto tra E e C (alloggio) non funziona. Ma la causa del problema va al di là di E e C, come abbiamo visto.

I contratti a più angoli

Ora lasciate che vi racconti un'altra storia, nella quale io sono nel ruolo di cliente (C).

Mi trovo in un ottimo ristorante, con un menu allettante. Ordino salmone. Un giovane cameriere me lo porta e mi chiede esitante se voglio che lo prepari togliendo le lische. Rimpiango subito questo "sub-contratto" vedendo massacrare il pesce con la certezza che le lische mi si conficcheranno comunque in gola. Dall'altro lato della sala il *maître* nota la mia espressione di orrore e si affretta a raggiungerci. Constata lo scempio.

Passa rapido davanti al ragazzo, lo fulmina con lo sguardo e senza dire una parola toglie il piatto assicurandomi che in pochi minuti ne riceverò un altro. Evidentemente il ragazzo è solo un apprendista. Umiliato, arrossisce e sgattaiola via.

Poco dopo il *maître* stesso arriva con un salmone magnifico; cerimoniosamente lo prepara davanti a me alla perfezione e me lo serve con gesti studiati. L'apprendista è scomparso e per tutto il resto del pasto non lo rivedrò nella sala. Al momento di partire il

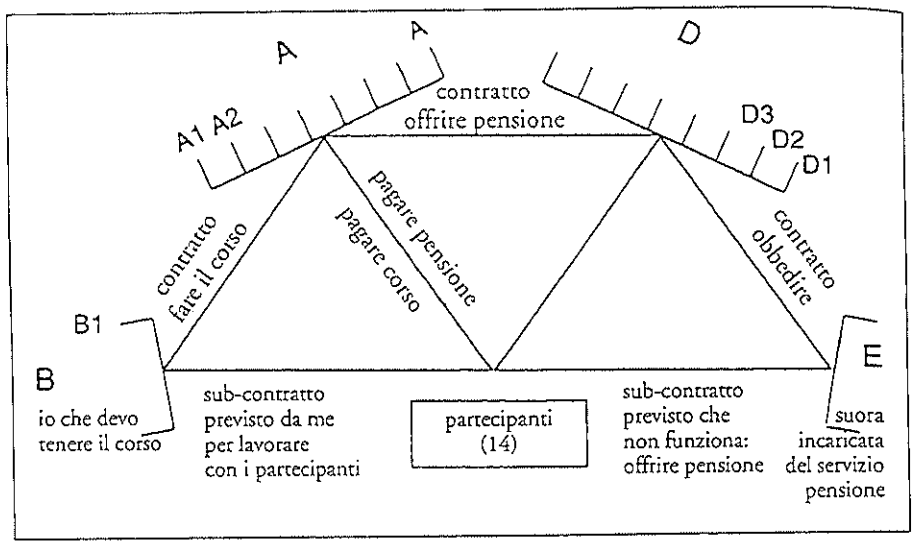

Figura 6

maître mi saluta in modo ossequioso chiedendo se ero rimasta soddisfatta. Sì, dico, perché in effetti era tutto squisito.

Eppure non mi sento a mio agio nel lasciare il ristorante, e so che non ci ritornerò. Non ho lische in gola, ma la storia dell'apprendista non mi è andata giù. Mi chiedo se avrei dovuto intervenire, e quando, o se avrei dovuto insistere per tenere il primo pesce. Sarei stata inutilmente "Salvatore" e avrei finito con l'essere "Vittima", strangolata dal pesce! O forse avrei dovuto criticare il *maître* per il suo comportamento nei confronti dell'apprendista? Così sarei stata "Persecutore" del *maître* che aveva correttamente compiuto il suo dovere nei miei confronti secondo il suo ruolo (B) nel contratto triangolare con il ristorante (A).

Avrei dovuto cercare l'apprendista prima di lasciare il ristorante? Mi sarei mescolata a un contratto triangolare tra il ristorante, il *maître* insegnante (o mal-insegnante?) e l'apprendista, che non aveva niente a che fare con il mio ruolo di cliente nel contratto implicito con il ristorante. In esso io dovevo limitarmi a pagare

per un buon pasto ben servito, cosa che mi era stata offerta impeccabilmente. La cattiva comunicazione tra il *maître* e l'apprendista non riguardava il mio contratto, dal momento che alla fine avevo ricevuto un buon pesce ben deliscato.

Tuttavia... la mia decisione di non ritornare in quel ristorante o di non raccomandarlo rappresenta una conseguenza negativa per A, il ristorante, che pure aveva ottemperato con precisione al suo obbligo verso di me come cliente. Così devo riconoscere che ci sono angoli ulteriori nei contratti, soprattutto in quelli triangolari, di cui si deve spesso tener conto, anche quando gli aspetti "adulti" di tali contratti vengono rispettati.

Si tratta di aspettative dovute primariamente all'"aspetto genitoriale" del cliente (o dei clienti), se possiamo comprendere sotto questo nome punti di vista o sentimenti di responsabilità etica e sociale.

Guardate la fig. 7. Rappresenta il contratto triangolare messo in opera.

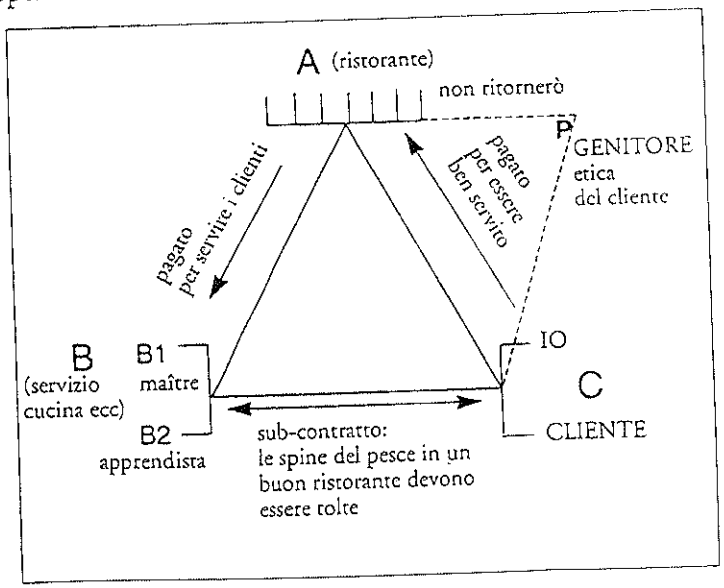

Figura 7

Le linee supplementari per le quali non tornerò al ristorante malgrado il buon pasto ben servito sono tratteggiate in relazione a G (Genitore).

Considerazioni sociali o etiche possono esistere anche da parte di B (chi offre il servizio). Potrebbero portare alla rottura del contratto con l'organizzazione (A) anche qualora essa non fosse coinvolta.

Un esempio: da parecchio tempo tenevo corsi per dirigenti (C) di una grande azienda (A) e i nostri contratti triangolari – e di conseguenza i workshop – funzionavano sempre molto bene. Ma durante la guerra contro l'Irak venni a sapere indirettamente che due di questi dirigenti (C_1 e C_2) erano implicati in esportazioni illegali verso quel paese.

Era contro i miei principi, anche se non interferiva con il contenuto del corso che dovevo tenere. Siccome non ho voluto ammettere quei due individui, si è verificata una totale rottura dei rapporti con A. Ecco come la situazione può essere illustrata graficamente (fig. 8).

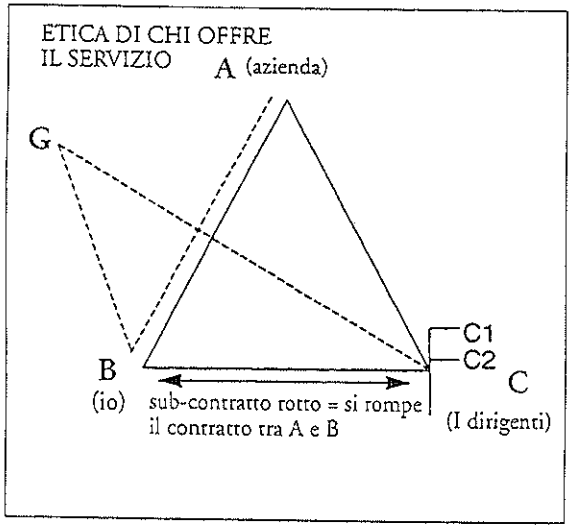

Figura 8

Potrei citare numerosi altri esempi in cui questioni morali o sociali sono in grado di trasformare un contratto triangolare (o una serie di contratti del genere) al punto da aggiungervi numerosi angoli supplementari. Talvolta si uniscono anche elementi pratici e il disegno rischia di diventare molto complicato. Tuttavia, quando parecchie persone o gruppi sono coinvolti in un compito, soprattutto se sono presenti diversi livelli gerarchici, è utile esaminare la partecipazione di ogni persona o gruppo attraverso il contratto triangolare. Si riesce così spesso a evitare problemi e, in caso di divergenza, l'analisi dei rispettivi ruoli indicati nei contratti triangolari può contribuire in modo significativo a chiarire la reale fonte del conflitto per risolverla.

NOTE

[1] S. Karpman, *Fairy Tales and Script Drama Analysis*, in «TAB», n. 7, 26, aprile 1966, pp. 39-43.