
EDITORIALE*Anna Rotondo**Omaggio a Dela Ranci*

Vivere e pensare le organizzazioni. Una ricerca possibile è dedicato a Dela Ranci, collega e amica di sempre.

Dela Ranci ha costruito e diretto per molti anni la Scuola di Analisi Transazionale & Counselling (AT&C) del Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di Milano e di Terrenuove.

Le pagine che seguono riprendono valori, pensieri, modalità di esperienze che negli anni abbiamo assorbito, introdotto nelle nostre pratiche professionali, sperimentato, discusso tra noi e con Dela.

Ho pensato a un «Quaderno» sulle organizzazioni l'anno scorso, dopo alcune lezioni alla Scuola AT&C: ogni volta mi colpivano la competenza, la creatività, la capacità di interrogarsi dei nostri allievi durante il processo di apprendimento, alla ricerca di strumenti concettuali e operativi per intervenire nelle organizzazioni.

Alcuni di questi allievi sono consulenti e per un consulente il processo di riflettere e cercare modalità di intervento “fa parte del mestiere”; altri, invece, la maggior parte, sono all'interno del tessuto organizzativo, sia esso pubblico o privato, in particolare nell'ambito delle risorse umane.

Da lì ho capito che le organizzazioni si possono riappropriare di una capacità di riflettere su di sé in quanto organizzazioni, al di là, o accanto, al consulente esterno, e che integrare chi pensa dall'esterno il contesto organizzativo con chi riflette vivendolo quotidianamente, poteva essere una ricerca per costruire sinergie e “buoni” interventi con risultati precisi e sostenibili all'interno di uno specifico contesto.

Abbiamo quindi cominciato a “pensare” con gli allievi il «Quaderno» 63: ci siamo incontrati per discuterne tutti insieme, ci siamo incontrati a piccoli gruppi su tematiche specifiche da approfondire, abbiamo scritto una prima stesura, rivista, spesso più volte, ridiscutendo e riaggiustando, e alla fine abbiamo composto il risultato finale, questo testo, a cui si sono aggiunti i contributi di alcuni consulenti di Arcosviluppo e che ha beneficiato dell’apporto dell’AUTOFF di quest’anno *Felicità nelle organizzazioni. È possibile?*, della presenza di Sari van Poelje, di Paolo Monari, della conferenza con William Cornell il 23 gennaio 2015, e del gruppo condotto da Michael Landaiche a marzo.

Per me coordinare questo «Quaderno» è stata una festa con tante persone, tanti colori, tanti scambi, come nella nostra copertina proposta da Francesca Cuccaro, con il consenso dell’artista Gesine Arps, richiesto da Cinzia Chiesa.

Vivere e pensare le organizzazioni

Nella ormai lunga attività del Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di Milano abbiamo fornito numerose consulenze e percorsi di formazione a contesti organizzativi pubblici, come aziende ospedaliere, enti regionali o comunali, servizi territoriali, enti del terzo settore e alcune aziende private.

Sono esperienze che si possono ritrovare in dettaglio nel sito www.centropsi.it, sotto il “chi siamo”, alla voce “collaborazioni”.

Abbiamo quindi, come Centro, “pensato” a lungo i gruppi e le organizzazioni e di questa attenzione sono testimoni i diversi «Quaderni» che ci hanno accompagnato nel tempo, a partire dal «Quaderno» n. 4 del 1991, *Analisi di casi organizzativi*, al n. 23 del 1998, *L’intervento nei gruppi e nelle organizzazioni*, a cura di Dela Ranci, fino a *Curare con il gruppo*, del 2002, sempre a cura di Dela Ranci, e al n. 54 del 2010, *L’Analisi Transazionale nelle organizzazioni, oggi*, a cura di Ugo De Ambrogio; a questi si aggiungono i «Quaderni» sul counselling.

L’esperienza dell’AUTOFF, che ci ha accompagnato dalle origini come spazio di condivisione e di pensiero tra diverse modalità di consulenza, e la responsabilità didattica e organizzativa ormai plu-

ridecennale della Scuola di Analisi Transazionale e Counselling, www.atcounselling.it, ci hanno consentito di continuare, aggiornandola, una riflessione sui processi organizzativi e sulla modalità di essere consulenti, oggi, nelle organizzazioni.

Questo specifico interesse del Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di Milano, è sostenuto e legittimato dall'Analisi Transazionale di Eric Berne che ben si presta a interventi verso il gruppo e l'organizzazione: fa parte del DNA dell'Analisi Transazionale (psichiatria sociale, la chiama Berne) "guardare" all'individuo nel suo contesto relazionale e di vita e connettere individuo e sistema.

In tutti gli scritti di Berne l'individuo viene visto, pensato, considerato a partire dal suo essere sociale (ricordo qui uno degli articoli di Berne, del 1949, pubblicato nella raccolta curata da Novellino nel 1992, *La natura dell'intuizione*, dove l'ambito di ricerca è il contesto di vita del soldato), fino al concetto di copione, risultato di una continua "costruzione" a più mani tra bambino e ambiente "percepito". Penso al testo, all'epoca non così scontato nei contenuti, *Principi di terapia di gruppo*: la presenza del "sociale", le relazioni con i contesti di appartenenza della persona, l'interazione tra questi due poli imprescindibili, individuo e gruppo, sono continui oggetti di studio e di riflessione per Eric Berne e l'Analisi Transazionale.

Il suo libro, l'unico di Berne non ancora pubblicato in italiano, *The structure and dynamics of organisations and groups*, edito nel 1963, ci offre uno studio sorprendentemente attuale del gruppo, dei suoi modi di esistere per l'individuo e come soggetto esterno, del come condurre e "proteggere" un gruppo e così via.

Per Berne, quindi, l'individuo non è isolato: egli non crede al *mito della mente isolata*, mito che per decenni ha nutrito la cultura occidentale e che Stolorow e Atwood, psicoanalisti, fondatori della psicoanalisi interpersonale, criticheranno ne *I contesti dell'essere*, pubblicato in Italia da Bollati Boringhieri nel 1995.

Per Berne l'individuo è un soggetto in relazione con altri sog-

getti, inserito in un contesto sociale, e all'interno di molteplici relazioni con i gruppi del vivere quotidiano.

Pensare l'individuo significa anche pensarlo in un contesto sociale e di relazioni, e, come dice il mio amico Paolo Monari, il "sociale" in cui l'individuo trascorre il tempo di vita più importante in termini di qualità e quantità, subito dopo la famiglia, è il sociale professionale, l'ambiente dove lavora e spende anni della sua esistenza.

Questo «Quaderno» nasce dal desiderio di "pensare" le organizzazioni, di conoscerle così come oggi sono, partecipare ad alcuni processi di cambiamento in atto in un'ottica "sostenibile" di sviluppo per l'organizzazione e per l'individuo che in quel contesto vive, lavora, struttura una parte significativa del suo tempo.

Accanto al pensare, si declina il vivere le organizzazioni: in questo testo sono raccolti sia i contributi di chi è "deputato" per tradizione a pensare le organizzazioni, il consulente, appunto, che le riflessioni di chi nelle organizzazioni vive quotidianamente, ne conosce limiti e potenzialità, è disponibile a guardare al proprio contesto lavorativo, ri-pensandolo, cercando soluzioni e possibilità.

Vivere e pensare le organizzazioni propone una possibile ricerca di integrazione tra questi due universi professionali che, insieme, possono ampliare il potenziale di pensiero e creatività dei contesti organizzativi.

Vivere e pensare le organizzazioni si articola in tre spazi.

Gli articoli del primo gruppo si riferiscono ad alcune esperienze di cambiamento organizzativo e ci offrono spunti di riflessione sul significato del cambiamento in atto, interrogandosi sulla funzione del consulente, in termini di pensiero e di "accompagnamento" al cambiamento.

In particolare Luca Fornari si interroga, con precisione e completezza, circa i processi di fusione e acquisizione organizzative e ne considera alcuni rischi, sostanzialmente connessi alla difficoltà di riassorbire le *diversity* che da questi processi sono messe

in evidenza: interculturali, di valori aziendali di provenienza, di modalità concrete di lavorare.

Giulia Bussi, a partire da una sua recente esperienza di consulente, riflette sul rapporto tra cultura organizzativa e suo funzionamento e sulle possibili *impasse*, in situazioni di cambiamento organizzativo, che possono nascere tra i desideri/progetti di una organizzazione e il suo legame con le origini.

Per Antonella Salzano de Luna, le difficoltà comunicative connesse al telelavoro sono argomenti che sempre più potranno riguardare i contesti organizzativi attuali e del futuro: come farvi fronte mantenendo un buon livello di comunicazione sia per l'individuo che per l'azienda?

Maria Naciti, ripercorrendo alcune sue esperienze di consulenza, si interroga sulle resistenze al cambiamento e sulla possibilità di connotare questi processi come ricerca di nuovi confini identitari di gruppi e contesti organizzativi.

Una pagina di Eugène Enriquez, presa da un articolo della rivista «Spunti» n. 7, ci accompagna alla lettura di questi primi quattro contributi.

Giuseppe Bertolini, ci introduce e riflette sui tre articoli che seguono, in cui il nucleo di interesse è *Comunicare nelle organizzazioni*.

Il contributo di Marco Cinquegrana, *Le emozioni nelle organizzazioni*, ci conduce in modo diretto e autentico all'interno di un interrogativo annoso nei contesti organizzativi. Per l'autore suona così: «con quali esiti le emozioni che le persone vivono sul luogo di lavoro e che sono “figlie legittime” dell'ordinario lavorativo, si intrecciano con la vita di un'azienda e con i suoi bisogni di sopravvivenza, di evoluzione, di stabilità, di crescita. E quali sono i costi per una organizzazione, quando frena la capacità di ascolto e accoglienza delle dimensioni emotive e creative che la attraversano».

Francesca Cuccaro ci parla della importanza della comunicazione: «mi propongo di dare un contributo al tema della comunicazione esplicita e dei riconoscimenti all'interno delle organiz-

zazioni attraverso riflessioni ed esempi che provengono dalla mia esperienza di professionista in ambito organizzativo».

Nel suo contributo Fabiana Biagetti ripensa il suo ruolo, che prevede l'affiancamento a colleghi di diverse funzioni e la *valutazione* della conformità del loro operato, cogliendo sia alcune ambiguità tra il suo ruolo e il contesto organizzativo, sia indicando la modalità di intervento da lei scelta: impostare questi delicati momenti relazionali in modo “pensato” e mirato, sulla base delle proprie competenze di counselling.

Per ciascuno dei tre articoli i singoli autori hanno indicato un brano o una poesia come *incipit* del proprio contributo.

Gli ultimi tre contributi nascono dalla ricerca di Dela Ranci sulla *relazione a legame debole*.

Francesca Letizia, in un articolo semplice e brillante, analizza alcuni aspetti dei contesti organizzativi e la qualità di possibili relazioni ad essi connessi.

Come ci immaginiamo una organizzazione in cui la *relazione a legame debole* possa essere efficacemente utilizzata?

Le riflessioni e l'esperienza di Mattia Castellani, educatore di strada con i senza casa, ci conduce con competenza e ricchezza di pensiero in questo universo, che è il suo ambito professionale.

Mattia parte dalla ricerca di Dela e l'approfondisce, connettendo la *relazione a legame debole* ai processi intuitivi di cui parla Berne e all'atteggiamento contrattuale.

Erminia Signorelli e Gianluca Costardi illustrano i possibili esiti, sulla relazione, di un processo di cambiamento organizzativo gestito dall'alto, non condiviso. Ci raccontano come “se ne esce”, sollecitando un raccordo tra organizzazione e relazione possibile.

Concludono il «Quaderno» due contributi dedicati, in modo diverso, alla poesia e alla bellezza.

Attraverso le parole forti del suo maestro, Claudio Orlandini, Emanuela Lo Re ci racconta il significato profondo, radicale del “secondo capitolo”, della sua vita: il teatro.

L'intervista a Claudio Orlandini, condotta da Emanuela, ci permette di avvicinarci alla poesia dell'esperienza che è *naturalità* ed energia.

Cinzia Chiesa commenta, con la consueta leggerezza creativa e "visionaria", il testo di Giuseppe Varchetta *Trame di bellezza*.

Prima di lasciarvi alla lettura di queste pagine, ricche di pensieri e con un tema narrativo ricorrente, forte nella sua qualità di valore e di esperienza, voglio condividere con voi una nota, una curiosità.

Tra gli autori più citati nei diversi contributi, Eric Berne, ma anche Edgar Schein ed Eugène Enriquez, c'è Dela Ranci: il filo narrativo di questo volume sta proprio nell'incontro, non così scontato, di linee comuni di pensiero e di esperienza tra professionisti di tempi e di contesti diversi.

La capacità di attingere e utilizzare queste differenze è, a mio parere, generativa.

Buona lettura