
EDITORIALE*Anna Rotondo*

Tempo di passaggi tempo di cura, apre il «Quaderno» 71-72 da cui prendo la citazione che segue:

l'organizzazione nei suoi diversi modi di esistere ha a che fare con la dinamicità. Quando diciamo che l'organizzazione è un organismo vivente, stiamo parlando della sua capacità evolutiva, del suo "muoversi" nel tempo, direi *nei tempi* del suo esistere: un tempo passato, della tradizione a cui siamo affezionati e che ancora funziona; un tempo presente spesso alle prese con situazioni e "passaggi" non così scontati, a volte conflittuali, che attende soluzioni, direzioni; un tempo futuro, direi del desiderio, di mondi possibili che vanno immaginati, costruiti, generati, il tempo verso cui si va. La dinamicità di una organizzazione è connessa strettamente alla sua visione di futuro, e alla sua capacità di continuare a esistere come luogo di esperienze significative, come contesto di riferimento culturale e sociale per le generazioni.

Una organizzazione dinamica, attenta ai suoi processi evolutivi, capace di desiderare è una organizzazione viva (Rotondo, 2020, p. 23).

Questa è un po' l'ottica con cui guardiamo alle organizzazioni nel «Quaderno» 71-72: organizzazioni dinamiche, vitali, in connessione ai tempi del loro esistere in un contesto dato.

Affermare che l'organizzazione è un organismo vivente significa essere consapevoli che è un oggetto di cura. In quanto organismo vivente l'organizzazione ha bisogno di cure, sia per continuare a esistere che per esistere in modo pieno e soddisfacente. La cura dell'organizzazione, a mio parere, ha a che fare con i suoi processi, in modo che siano trasparenti e accessibili; con i suoi passaggi, per facilitare i nuovi compiti evolutivi che attendono l'organizzazione; con i suoi rapporti all'interno della stessa e con il mondo esterno.

Rendere trasparenti e condivisi i processi organizzativi vuol dire favorire una circolarità di informazioni e di responsabilità che consenta a ciascun membro dell'organizzazione di sentirsi parte, nel suo ruolo, della organizzazione cui appartiene e favorirne l'evoluzione. Sto dicendo che l'organizzazione è un bene di tutti i membri dell'organizzazione e il suo obiettivo di fondo è sviluppare una responsabilità condivisa tra i membri dell'organizzazione stessa verso i suoi compiti produttivi. La possibilità di essere informati partecipi e riconosciuti nel proprio ruolo per i membri di una organizzazione ha anche il senso di favorire la motivazione a esserci e a "fare" bene per una organizzazione cui si appartiene. Ampliare i processi di partecipazione e responsabilità a mio parere è uno dei compiti di chi, oggi, gestisce una funzione di leadership.

A volte si dice che la parola "cambiamento" non è benvista in ambito organizzativo. Eppure forse mai come oggi i cambiamenti sono intrinseci alla vita organizzativa, sono repentini, e richiedono flessibilità di adattamento immediato e continuo. Un po' come se fossero imprevedibili e avvenissero al di fuori di una visione complessiva dell'organizzazione e dei suoi tempi, dei suoi processi, dei suoi bisogni. Una organizzazione dove le emozioni sono negate, la performance premiata. Prevedere un cambiamento, prepararlo in modo condiviso, avere il tempo di accettarlo e di conoscerne il valore per la collettività, è una sicurezza per la "tenuta" profonda di un contesto organizzativo che si rinnova, e fonte di produttività e di benessere per chi nella stessa organizzazione lavora. I cambiamenti previsti e "curati", seguiti nella loro evoluzione, rappresentano una sicura fonte di innovazione e arricchimento organizzativo, di sviluppo di energie e creatività.

Da ultimo voglio utilizzare per l'organizzazione una metafora che gli psicoanalisti Stolorow e Atwood hanno usato per l'individuo ne *I contesti dell'essere* pubblicato in Italia da Bollati Boringhieri nel 1995, a cui hanno dedicato il primo capitolo. Parlando dell'individuo, Stolorow e Atwood sostengono che *il mito della mente isolata* non esiste; propongono, argomentandola, la loro visione intersoggettiva del mondo individuale, intendendo con

“intersoggettivo” ciò che si riferisce a qualsiasi cambiamento formato da mondi esperienziali interagenti. Anche l’organizzazione non è isolata e pensare l’organizzazione oggi vuol dire pensarla in un contesto all’interno di un sistema interattivo con il mondo sociale, economico, culturale in cui ogni organizzazione è inserita. Una organizzazione viva si interroga circa il suo essere connessa al mondo in cui si ritrova a esistere e si fa carico, nel suo ruolo, di responsabilità sociali in interazione con la cultura del contesto di riferimento. Realizzare una dimensione di sostenibilità per l’organizzazione, oggi, vuol dire prendere sul serio e farsi carico di come contribuire al mondo sociale, storico, economico in cui si è inseriti.

Gli articoli che seguono narrano alcune esperienze circa il “prendersi cura” nelle organizzazioni.

In particolare *Tempo di passaggi tempo di cura*, di Anna Roton-do, ricostruisce la storia organizzativa del Centro di Psicologia di Milano: le scelte, i valori, la partecipazione al mondo sociale e storico in cui il Centro è inserito. Attraverso una visione evolutiva dell’organizzazione emergono i “passaggi” che sono stati effettuati nei diversi tempi generazionali e le differenti forme di leadership che li hanno accompagnati.

Paola Pangrazzi nel suo *Un nuovo modello di leadership per una cultura organizzativa comune* ci offre un bel contributo, ricco, intenso, di una organizzazione nascente a seguito di una fusione tra due realtà aziendali. Analizza la quotidianità organizzativa di un processo di cambiamento non monitorato e le sue difficoltà. Ci conduce con precisione e consapevolezza a considerare la sua esperienza del come “prendersi cura”, orientando l’organizzazione verso soluzioni integrative, per costruire un futuro aziendale condiviso, in cui le diverse culture delle parti in causa siano di arricchimento reciproco.

Bernd Schmid e Arnold Messmer, in un articolo pubblicato nel «Transactional Analysis Journal» nel 2005, e che ci hanno permesso di ripubblicare sui «Quaderni», *Verso una cultura della responsabilità nelle organizzazioni. Una rivisitazione dei concetti di simbiosi*, entrano nel vivo del concetto di responsabilità in azienda

e di come sviluppare una partecipazione consapevole e attiva in ogni individuo per la sua organizzazione.

Barbara Cerizza nel suo contributo *L'Analisi Transazionale e la teoria sul cambiamento emergente. Elementi trasformativi all'interno di un processo di riorganizzazione*, ci racconta in modo esauriente e sostenuto da una visione teorica ben definita, un intervento di cambiamento organizzativo e del modo in cui se ne è presa cura nel corso del tempo.

Gabriella Fedrighelli è attratta dalle «modalità attraverso cui intuizione e motivazione possono portare innovazione nei processi aziendali» e ce ne parla con competenza e attenzione in un contributo *Creatività e intuizione nei processi di innovazione aziendale*, mettendo in relazione alcuni strumenti, provenienti da diversi mondi formativi, che sviluppano intuizione e creatività in un contesto di comfort e di riconoscimenti.

Seguono poi alcune pagine dedicate a Rosa Krausz, un omaggio per la sua attività intelligente e creativa nel mondo organizzativo, usando strumenti di Analisi Transazionale; una opportunità per i lettori dei nostri «Quaderni». Una presentazione scritta per noi da Rosa Krausz, di cui le siamo grati, che ci permette di vedere i “passaggi” della sua vita professionale, dedicata alle organizzazioni, e due articoli “storici” per gli analisti transazionali: *Copioni organizzativi*, per la prima volta tradotto in italiano nella sua interezza e che ha avuto il premio Berne nel 2012; e *L'analisi Transazionale e la trasformazione di organizzazioni*, già pubblicato nel n. 23 dei nostri «Quaderni» nel 1998.

Abbiamo chiesto ad «Animazione sociale» il permesso di pubblicare sul nostro «Quaderno» un articolo appena comparso nella loro rivista n. 327 dell'aprile 2019 e siamo grati della loro risposta come sempre sollecita e accogliente. Pubblichiamo quindi con piacere un articolo di Ennio Ripamonti e Davide Boniforti, *Facilitare incontri inclusivi e generativi*. Restorative circles, che gli autori presentano così:

Il potere della circolarità, di cui i *Restorative circles* sono espressione, in un tempo di tensioni o indifferenze reciproche, stimola ascolto e rispetto tra le persone, allestisce spazi di conversazione, sollecita riflessioni plurali, anima l'agire partecipato. I *Restorative circles* si rivelano utili in tutte le occasioni in cui si deve lavorare insieme, prendere decisioni, condividere difficoltà e imparare reciprocamente (Ripamonti, Boniforti, 2019).

Uno strumento concreto, da cui prendere stimoli, per sollecitare partecipazione e sviluppare reciprocità.

Chiude il «Quaderno» 71-72 una ricerca condotta da alcuni ricercatori universitari, tra cui Diego Rocco, uno dei primi allievi della nostra Scuola di Specializzazione in Psicoterapia di cui è attualmente docente. Evita Cassoni introduce la ricerca con *Presentare una ricerca* e ci riporta nel vivo di una tradizione e di una visione del Centro che articola teoria ed esperienza attraverso la ricerca. La ricerca, a cui abbiamo partecipato insieme ad altre scuole, e che vi presentiamo riguarda la formazione in psicoterapia, *Fattori chiave nella formazione in psicoterapia. Un'analisi del punto di vista dei docenti, degli specializzandi e degli psicoterapeuti*.

Con questo «Quaderno» riprendiamo la rubrica *ParolePoesia*, a cura di Cinzia Chiesa. Anche per ricordarci che la poesia ci serve nella vita professionale, allontanarsene è un errore, è togliere bellezza a un contesto in cui l'amore alla bellezza è nutrimento necessario. Direi di più: direi che ogni organizzazione è come un fiore, pronto a fiorire, nutrendosi del desiderio di esserci, nella speranza di costruire il sogno da cui è nato. Alcune poesie di Emily Dickinson ci accompagnano nella lettura.

1058

Fiorire – è lo scopo – chi incontra un fiore
e lo guarda senza pensare
a malapena potrà sospettare
la circostanza minore
Partecipare alla faccenda della luce
così complicata
che poi al meriggio come una farfalla
viene donata –
Disporre il bocciolo – combattere il verme –
ottenere la giusta rugiada –
mitigare il calore – eludere il vento –
sfuggire all'ape furfante
Non deludere la grande Natura
che quel giorno l'attenderà –
essere un fiore, è una profonda
responsabilità

Emily Dickinson, *Tutte le poesie*, i Meridiani Mondadori, Milano
1997