

---

## TEMPO DI PASSAGGI TEMPO DI CURA

*Anna Rotondo\**

Alice: Per quanto tempo è per sempre?

Bianconiglio: A volte, solo un secondo.

*Lewis Carroll*

### ***Riassunto***

Il Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di via Archimede a Milano compie trent'anni. L'articolo ripercorre alcuni dei passaggi, delle scelte, delle impostazioni organizzative vissuti durante questo tempo. Emerge una visione della leadership dinamica, connessa ai movimenti evolutivi dell'organizzazione con un ruolo centrale della comunità orizzontale dei leader (Rizziato, 2018). Si evidenzia la funzione del gruppo di lavoro come luogo di pensiero strategico, connesso al contesto e articolato nelle sue azioni secondo criteri di responsabilità sociale e di sostenibilità (Enriquez, 2012).

### ***Abstract***

#### MOMENTS OF TRANSITION MOMENTS OF CARE

The Center for Psychology and Transactional Analysis in Via Archimede, Milan is turning thirty. This article traces the phases, choices, and organisational settings that we have experienced over these years. A vision emerges of dynamic leadership that is connected to the organisation's growth, with a current central role of the horizontal community of leaders (Rizziato, 2018). Working groups can clearly be seen as a place of strategic thinking that is tied to context and expressed through actions based on criteria of social responsibility and sustainability (Enriquez, 2012).

---

\* Anna Rotondo, analista transazionale didatta e supervisore. Lavora al Centro di Psicologia e Analisi Transazionale e a Terrenuove.  
(e-mail: [anna.rotondo@centropsi.it](mailto:anna.rotondo@centropsi.it))

### *Premessa*

Tempo di passaggi, tempo di cura. Venerdì 18 ottobre 2019 abbiamo aperto l'anno accademico celebrando, insieme a colleghi e allievi, il trentesimo anniversario del Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di Milano. Una giornata di gesti e di parole, di relazione tra noi; un tempo per fermarsi, riflettere e trarre piacere dai legami, godere della vitalità e della energia, dell'allegria del Centro. E anche un tempo per lanciare un ponte verso il futuro, consolidando e rendendo espliciti i diversi "passaggi" in atto tra generazioni. Un tempo intenso, forte, emotivo.

Di seguito alcuni dei momenti cruciali della nostra storia e di come si è configurata man mano la nostra organizzazione.

### *Essere un gruppo*

Il contesto, il terreno fertile in cui le diverse esperienze hanno messo le loro radici e si sono ampliate è il gruppo. Mi riferisco al nostro gruppo al Centro, il gruppo dei responsabili, di cui scrivo in seguito in modo più articolato.

Noi siamo fin dall'inizio un gruppo, una piccola comunità professionale. L'essere gruppo ci ha consentito di arrivare fino a qui ed è garanzia del nostro futuro. Un gruppo si può declinare in molti modi. Per noi, da alcuni anni, il riferimento a cui guardiamo quando pensiamo al nostro gruppo è Eugène Enriquez, in particolare il tipo di gruppo che Enriquez (2012) indica come *La comunità luogo del pensiero e dell'interrogazione*:

I membri di un gruppo che pensa sono pienamente se stessi con le proprie specificità e contraddizioni, capaci d'amore e odio, di comprensione e rigetto, con le proprie passioni e le proprie competenze, (diverse, complementari e contraddittorie). Essi accettano di confrontarsi sul valore delle proprie convinzioni, di assumere responsabilità verso gli altri membri e verso il mondo esterno, di non rinunciare a dialogare con gli altri e con la propria finitudine, che li obbliga a una elaborazione del lutto e a un lavoro di costruzione sempre incompiuto, costantemente da riprendere. È proprio in virtù di questa capacità di accettare di situarsi in una tradizione [...], di inventare con gli altri una storia collettiva di cui tutti sono

soggetti [...] è proprio in virtù di questa possibilità di amare e di lavorare [...], in virtù della prossimità che intrattengono e della distanza che mantengono, tra loro e in se stessi, che i membri di un gruppo possono diventare veramente “creatori di storia”. Quando vi riescono sono consapevoli di lavorare per le generazioni future, di fronte alle quali hanno, come verso quelle precedenti, un debito da saldare (Enriquez, 2012, p. 58).

L'essere un gruppo, accettare il gruppo che siamo e anche il gruppo che stiamo diventando e che vogliamo essere è la base del nostro stare insieme e dei risultati di questi trent'anni.

Le parole di Enriquez ci accompagnano, rappresentano una direzione verso cui andare e ci consentono anche di riconoscere una nostra identità già esistente, un viaggio intrapreso. Come gruppo abbiamo ritrovato e legittimato alcune scelte valoriali fatte fin qui, i processi con cui le nostre scelte sono avvenute, un particolare modo di essere gruppo con una specifica e riconoscibile identità.

### *Scelte di campo*

*La vocazione sociale.* Il Centro compie nei suoi trent'anni di vita una evoluzione sorprendente e si arricchisce di molteplici aspetti. Gli anni in cui ha origine, il 1989, sono gli anni “caldi” dell'AIDS, gli anni in cui i giovani prendono l'HIV e non ci sono cure. Guardiamo impotenti parte di una generazione che un po' alla volta se ne va, spesso con grandi sofferenze. Intorno a questa malattia, paura del contagio, ma anche un po' di biasimo: chi si ammala di AIDS di solito è un tossico o un gay e, a quel tempo, questo tocca la sfera dei pregiudizi. Gli operatori sociosanitari sono in sovraccarico e così i reparti di malattie infettive degli ospedali; risulta difficile gestire gli aspetti di relazione con questi pazienti sia nella comunicazione del risultato del test dell'HIV che nell'accompagnamento del percorso da HIV ad AIDS che nei momenti ultimi e difficili dell'AIDS.

Con Vittorio Agnoletto, fondatore della LILA, mettiamo a punto un seminario e poi una serie di interventi che hanno come obiettivo quello di sostenere gli operatori nella relazione con i pazienti HIV e in AIDS. Con i pazienti utilizziamo le tecniche immaginative, per aiutarli a gestire il corso della malattia e rallentarne, dove pos-

sibile, l'esito finale. Sono interventi che ci vengono richiesti praticamente da tutti i servizi (SERT in particolare) della Lombardia e da regioni limitrofe, dai reparti di malattie infettive, dalle comunità.

Abbiamo così occasione di conoscere e farci conoscere dai servizi territoriali, dalle comunità, dalle Aziende ospedaliere e di lavorare fianco a fianco con le équipes dei SERT, dei CPS, dei consultori. Attraverso una serie di ricerche finalizzate (da *L'accesso nei servizi psichiatrici* a *Disturbi di personalità: bisogni, rischi, ipotesi di intervento*) mettiamo a punto alcune modalità di intervento sia per i servizi psichiatrici del territorio che per i servizi per le tossicodipendenze.

Con il finanziamento della Regione Lombardia conduciamo per alcuni anni una ricerca intervento, in collaborazione con i CPS, rivolta a giovani tra i 25 e 35 anni con disturbi dell'attaccamento. Per questo tipo di utenza, intermedia, verifichiamo che il ricovero è troppo e un Centro Diurno troppo poco. Sperimentiamo, in collaborazione con i CPS di riferimento, un servizio e lo chiamiamo, appunto, *Servizio Intermedio*. Il nucleo centrale della ricerca sperimentale è la funzione del gruppo con questi pazienti di difficile socializzazione: il gruppo, come luogo di apprendimento alla socializzazione e alla costruzione di legami, ponte verso il mondo sociale. Da questo si svilupperà poi il *Servizio giovani adulti*, attivo ancora oggi.

In pochi anni costruiamo sul territorio una rete capillare di collaborazione con i servizi psichiatrici e per le tossicodipendenze.

Si sviluppa, da queste prime esperienze nel lavoro con gli operatori dei servizi, una identità forte che ci contraddistingue ancora oggi tra le associazioni AT italiane e internazionali: una spiccata *vocazione sociale* che negli anni abbiamo coltivato e affinato. Siamo un Centro che si pone tra pubblico e privato e siamo consapevoli di questa connotazione sociale che è parte integrante della nostra identità. Abbiamo fatto conoscere il nostro metodo di lavoro e di intervento, legato all'AT, in molti contesti pubblici. Ci sentiamo partecipi della eredità di Eric Berne e della "psichiatria sociale" di cui Eric Berne comincia a scrivere in *Analisi Transazionale e psicoterapia* (1961).

Questa connessione con il mondo sociale in cui siamo inseriti stimola la motivazione che ci lega e il senso di responsabilità verso il mondo di un gruppo di professionisti come il nostro.

La decisione consapevole di dedicare le nostre energie al lavoro accanto ai colleghi del pubblico, psicologi, psichiatri, assistenti sociali, educatori ci porta anche a decidere di rifiutare le richieste, numerose all'inizio, di interventi formativi e di supervisione nelle aziende profit, convogliandole verso altri colleghi. È una scelta legata alla mancanza di risorse e al nostro desiderio di limitare la quantità di lavoro garantendo una qualità dei nostri interventi.

È anche una *scelta di campo* e man mano che la viviamo le attribuiamo più di un significato. È il nostro modo di mettere in relazione e utilizzare le nostre competenze professionali con i bisogni del territorio in cui viviamo e con il contesto sociale.

Rispondere a questa vocazione sociale, che costituisce uno degli aspetti della nostra identità di gruppo, ha anche il significato di una attenzione verso le fasce sociali emarginate o in difficoltà.

In questa direzione ci impegniamo fin dagli inizi e per circa venti anni anche nell'ambito dell'istruzione, nelle scuole primarie e secondarie, sul territorio, per combattere marginalità sociale e dispersione scolastica, lavorando con ragazzi, insegnanti e genitori in diversi progetti, che coinvolgono principalmente in Lombardia, ma non solo, Provveditorati e Comuni. Lavoriamo per costruire gli sportelli di consulenza nelle scuole, allora una novità e soprattutto promuoviamo gruppi di discussione nei progetti genitori, in partnership per diversi anni con il Comune di Milano, nelle zone delle periferie (Ligabue, Sambin, 1994; Ligabue, 1998 / Ranci, 1999; Rotondo, 2006).

È il nostro modo di declinare ciò che in questi ultimi anni si chiama "sostenibilità".

Sono queste le prime basi della nostra istituzione, valori a cui ancora oggi attingiamo e che hanno un significato per noi.

*La formazione degli adulti.* A cinque anni dalla fondazione del Centro, nel 1994, la nostra Scuola di Specializzazione in Psicoterapia viene riconosciuta dal MIUR, tra le prime 12 Scuole in Italia.

Questo riconoscimento e ciò che ne segue costituisce, a mio parere il secondo aspetto forte della nostra identità: la formazione degli adulti. Il lavoro di docenza, la supervisione, la visione di come contribuire a formare professionisti della cura, ci impegna da qualche decennio. Alcune centinaia di colleghi psicologi e medici sono diventati psicoterapeuti per la legge italiana frequentando la Scuola di Specializzazione del Centro in via Archimede a Milano.

Il successo della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia che si realizza da 25 anni ci consente anche di approfondire e definire il nostro modello di Analisi Transazionale. In Italia (nel mondo) molti sono i centri che utilizzano l'AT nella formazione. Ogni luogo di formazione sviluppa una propria cultura e integra l'AT con altre metodologie psicologiche. Per noi al Centro l'AT, che nasce dalla psicoanalisi e che si apre alla fenomenologia, ben si integra con una visione psicodinamica e intersoggettiva delle relazioni. I nostri numerosi allievi diffondono nei loro servizi, nei loro luoghi di lavoro alcuni degli aspetti su cui si sono formati con noi.

Come in altri ambiti delle attività del Centro e di Terrenuove ci accompagna l'attenzione a promuovere progetti di ricerca, penso per esempio al Servizio Intermedio, che ho nominato, una ricerca intervento in cui erano coinvolte, insieme al Centro, strutture del servizio sanitario pubblico e del privato sociale; penso alla ricerca sul lavoro con le famiglie italiane e straniere (Cassoni, 2014) e alla ricerca sul lavoro con i giovani adulti (Lo Re, Bestazza, 2017) entrambe svolte in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano.

Nell'ambito specifico della formazione agli adulti abbiamo attivato due ricerche specifiche, la prima dedicata a una verifica sugli esiti professionali per gli allievi della Scuola di Specializzazione del Centro a dieci anni dal riconoscimento del MIUR (De Ambrogio, Dessì, 2010). La seconda, più recente, è una ricerca che

ha coinvolto più scuole di specializzazione del territorio italiano, sull'efficacia degli stili formativi, svolta in collaborazione con l'Università di Padova. Gli esiti di questa ricerca sono stati tradotti e sono pubblicati in questo numero dei «Quaderni» *Fattori chiave nella formazione in psicoterapia: un'analisi del punto di vista dei docenti, degli specializzandi e degli psicoterapeuti*.

Questo della ricerca è un filo rosso che accompagna le attività del nostro gruppo di lavoro da sempre e testimonia l'interesse e la disponibilità a verificare le idee e le pratiche di intervento, sostenuta dalla curiosità e dall'apertura al dialogo.

*La scrittura.* Trasversale alle attività, dalle origini, è l'attività editoriale e di scrittura. Ai «Quaderni», che compiono trent'anni, si affianca una produzione di testi diversi a firma dei colleghi e dei collaboratori che ruotano intorno al Centro, di articoli, contributi, traduzioni di altri autori.

L'attività editoriale è testimonianza di argomenti con cui negli anni ci siamo confrontati, che abbiamo condiviso tra noi e con la comunità professionale più ampia.

Come recita la presentazione, presente sul sito del centropsi.it alla voce "pubblicazioni",

I «Quaderni» fin dall'origine rendono visibile la vita culturale del Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di Milano e ne testimoniano l'autonomia delle scelte, la vitalità, i valori. Privilegiando la visione fenomenologica e intersoggettiva dell'Analisi Transazionale di Eric Berne, il Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di Milano si interroga circa gli aspetti interpersonali della relazione di cura [...].

La scrittura diventa luogo di scambio, agorà, piazza. Scrivere favorisce la dimensione del pensiero, permette una rielaborazione dell'esperienza in funzione di chi scrive e di chi legge. Scrivere è un tempo in cui per ciascuno di noi è possibile dare una forma, "trasformare" l'esperienza comunicandola, rendendola utile ad altri, arricchendo e ampliando le conoscenze teoriche di partenza. Abbiamo "cura" delle nostre pubblicazioni e scrivere ci aiuta a un uso sempre più accurato e consapevole delle parole.

La scrittura svolge un ruolo di coesione di pensiero e di testimonianza verso l'esterno. I «Quaderni» sono una rivista di "nicchia", conosciuta e letta da un numero consistente di colleghi.

La vocazione sociale, l'attività di docenza e supervisione nella formazione degli adulti, l'attività editoriale e l'attenzione all'uso della parola scritta sono i capisaldi su cui il nostro gruppo costruisce i primi dieci/quindici anni di vita. Con impegno, con successo e soprattutto con amore per ciò che facciamo, che creiamo.

### *Una organizzazione in evoluzione*

Il nostro contesto organizzativo sviluppa fin dall'inizio una visione sistemica. All'interno i singoli soci creano e curano le attività (seminari, scuola di specializzazione, formazione esterna, servizi, qualità e sicurezza) e si occupano dei processi organizzativi a essi connessi. Questa interazione tra l'essere persone e il nostro lavoro quotidiano, ci motiva profondamente e ci consente di essere in breve un piccolo organismo complesso e dinamicamente articolato, di considerarci vicini nella visione delle cose e nelle scelte di base, e anche di vivere e accettare le molteplicità che man mano emergono tra noi nella gestione quotidiana dei singoli processi e dei singoli prodotti di cui ciascuno di noi è responsabile. Il legame tra noi colleghi sta nella condivisione del significato sociale di ciò che "produciamo". Il Centro non è un organismo isolato: fin dalle sue origini ha preso parte al contesto sociale e storico in cui è inserito e trasformato in azioni concrete la sua partecipazione, attraverso scelte e attività significative, alcune delle quali ho tentato brevemente di raccontare nelle pagine precedenti.

Per il gruppo dei colleghi sentirsi all'interno di processi sociali e prenderne parte, contribuire a costruire la storia che insieme viviamo, aggiunge in modo significativo ricchezza al lavoro e tiene alta la motivazione per ciò che facciamo e desideriamo fare, e fare con qualità. È anche un forte legame tra noi: il nostro modo di fare politica, di essere nella *polis*.

Voglio sottolineare che 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. Il segnale della sua vitalità a mio parere sta nel come vengono accolte e vissute le sue proposte, a come i suoi prodotti hanno senso e generano soddisfazione e crescita in chi li acquista, i suoi clienti. È quindi una organizzazione che costruisce legame al suo interno e al suo esterno, attenta alle risposte sia delle sue componenti interne che dei clienti, alle diverse esigenze e alle indicazioni.

È una organizzazione aperta e capace di interrogarsi e di mettersi in una ottica di ricerca per costruire strategie ed essere un riferimento culturale ed evolutivo con continuità.

### *Quale leadership?*

Quando una struttura ha una lunga storia, incide sul contesto sociale e culturale, ha una identità visibile, questa ha anche al suo interno una leadership o più leadership che le consentono di essere e di fare alcune scelte piuttosto che altre, di attivare servizi e di seguire i processi a essi connessi, di correggere errori di rotta e così via.

Anche il Centro di Psicologia, quindi, ha la sua storia di leadership e di differenti modi di governo delle complessità con cui negli anni si è confrontato in quanto istituzione/organizzazione. Forse di leadership non abbiamo parlato troppo in modo esplicito e la mia impressione è che ci siamo organizzati man mano, in funzione delle attività che nascevano e di cui bisognava occuparsi, degli

interessi di ciascuno di noi, del rapporto con i nostri clienti, siano essi altre istituzioni (i servizi pubblici, il MIUR, la Regione ecc.) siano essi adulti che desiderano perfezionare la loro formazione con la scuola e con diverse attività seminariali o di supervisione.

Pensando alle molte visioni e ai diversi modelli di leadership di cui si è scritto negli ultimi trent'anni, mi ritrovo in alcune cose di cui parla Erica Rizziato in un suo contributo comparso nella rivista «Riflessioni sistemiche» n. 18, 2018.

In questo articolo, che è anche la conclusione di una ricerca pluriennale, a mio parere interessante, Erica Rizziato prende in considerazione una organizzazione evolutiva, utilizzando gli studi di pedagogia sociale di Bernard Lievegoed (1973, 1979), psichiatra, che si è occupato di organizzazioni. Lievegoed vede il rapporto dell'organizzazione con il cliente e la leadership in una prospettiva evolutiva che riguarda le persone e l'organizzazione, mettendo in relazione sviluppo degli individui e sviluppo della realtà organizzativa. Secondo Erica Rizziato, Lievegoed

in base alla sua lunga e partecipata osservazione empirica propone quindi per le organizzazioni un modello di sviluppo in tre fasi: la fase pionieristica, quella della differenziazione e quella dell'integrazione. Queste fasi vanno lette in relazione al cambiamento delle interazioni delle persone dentro l'organizzazione con l'elemento esterno, il cliente, che dà senso e significato al loro interagire organizzativo. Si può dire in un certo senso che il "processo del cliente", inteso come il rapporto generale dell'organizzazione con la sua finalità esterna, rappresenta l'identità in divenire della vita organizzativa e il rapporto con questa identità orienta, unifica e dà significato alle interazioni (Rizziato, 2018, p. 75).

In effetti se penso ai primi anni della nostra vita organizzativa ritrovo molte indicazioni della *prima fase* descritta da Erica Rizziato, la fase *pionieristica*. La nostra maggiore preoccupazione in quella fase era di creare un flusso economico che ci consentisse di esserci, avere una sede adeguata, una visibilità. Il rapporto tra noi era diretto, poco formale, poco strutturato in funzioni. Le decisioni si prendevano al volo, a volte senza consultarci troppo,

e questo favoriva una sorta di leadership accentratrice e direttiva, fortemente centrata sulla figura del fondatore-pioniere, a cui corrispondeva una grande motivazione di tutti e disponibilità in termini di tempi e di servizio. Forte anche il rapporto con il cliente, gestito il più delle volte con contatti anche informali. Situò questo tipo di gestione organizzativa nei primi 5-6 anni di vita del Centro di Psicologia. Come ho già detto, in questo tempo mettiamo le basi, in modo immediato, della istituzione Centro, che poi diventerà man mano un luogo di maggiore consapevolezza costruendo una cultura organizzativa che ancora oggi ci accompagna.

Penso anche a una *seconda fase* che Rizziato, seguendo Lievegoad, definisce di *differenziazione*. Nel nostro caso nasce dalla esigenza di darci una forma che ci consenta di mantenere aperti i vari ambiti professionali aumentando l'efficienza verso i nostri clienti e con una maggiore attenzione agli aspetti comunicativi tra noi per evitare confusioni e mantenere un buon livello di trasparenza. Abbiamo bisogno di darci una struttura, tenendo conto della quantità di ambiti in cui siamo impegnati. In questo tempo, circa dieci anni, ci organizziamo in diverse funzioni e responsabilità, discutiamo della nostra *mission* e la verifichiamo, chiariamo alcune appartenenze, discutiamo della necessità di allargare la base associativa e quindi anche di aumentare il numero dei responsabili dei diversi settori. Per esempio distinguiamo le nostre modalità di appartenenza al Centro: da una parte ciascuno di noi è un libero professionista e usufruisce delle sale del Centro per la sua attività privata di psicoterapeuta, inizialmente pagando un affitto al Centro per questo servizio. In secondo luogo ciascuno di noi è socio del Centro e in quanto tale fa parte del consiglio di amministrazione (luogo delle decisioni condivise circa la struttura) e offre le sue competenze per gestire, in un ruolo di responsabilità, le differenti attività intorno a cui si sta strutturando la nostra organizzazione. Questi anni sono cruciali per alcune scelte importanti che ci hanno consentito di espanderci e consolidarci come luogo riconosciuto e autorevole sia nel contesto territoriale che nella comunità degli analisti transazionali.

– Nasce Terrenuove (1999), una cooperativa sociale. Terrenuove prende origine da una decisione del consiglio di amministrazione del Centro e in seguito ad alcune discussioni di fondo tra noi. Siamo nel vivo del primo tempo migratorio italiano e di alcune urgenze sociali (per esempio gli anziani malati di Alzheimer) a cui desideriamo rispondere. Il Centro, con la Scuola di Specializzazione in Psicoterapia, e con l'attività privata svolta dai soci e da alcuni collaboratori, si configura sempre più come un luogo di formazione clinica e di psicoterapia. Vogliamo impegnarci con i migranti e con i servizi pubblici a partire da una base associativa adeguata, come una cooperativa sociale (una onlus) e che ci permetta anche di differenziare le *mission* (del Centro e di Terrenuove), per essere più chiari nella nostra offerta verso i clienti. Terrenuove diventa in breve un punto di riferimento importante per i servizi pubblici e per i migranti; sviluppa accanto agli strumenti teorici dell'Analisi Transazionale una formazione in etnopsichiatria clinica, con i colleghi del Centro Devereux di Parigi, alla ricerca di strumenti innovativi che ci consentano di lavorare con i migranti (Ranci, Rotondo, 2009; Ranci, 2011). Questo comporta anche uno spostamento di attenzione e di energie di qualcuno di noi verso la nuova istituzione, i suoi clienti e i servizi legati alla cooperativa e un luogo diverso dal Centro che accolga le attività legate a Terrenuove. In una parola, il Centro e Terrenuove collaborano molto tra loro, ma sono istituzioni separate. Si decide di spostare la Scuola di Analisi Transazionale e consulenza (ATc) dal Centro, in cui era nata, a Terrenuove, per una consonanza di temi sociali e per una comodità amministrativa.

– In questo stesso periodo (1998) prendiamo anche la decisione di costituirci come associazione nazionale italiana, direttamente riconosciuta dall'EATA: il CPAT, che attualmente è la terza associazione italiana per numero di associati. Al CPAT, un'associazione con una propria autonomia giuridica e amministrativa, confluiscono i colleghi analisti transazionali del Centro, di Terrenuove e di altre comunità professionali di Analisi Transazionale attive nel nostro contesto. I «Quaderni» ne sono la rivista ufficiale. Il CPAT raccoglie un numero di associati secondo le categorie EATA, paga

un contributo associativo all'EATA, ha un presidente e alcuni soci consiglieri, gestisce i «Quaderni», organizza annualmente una o più conferenze, organizza gli esami EATA per i suoi allievi, partecipa alla vita associativa AT nazionale e internazionale.

In tempi brevi, quindi, dal Centro nascono due nuove strutture e il nostro modo di lavorare si diffonde anche in altri contesti, generando più di un'associazione. C'è anche un rinnovamento tra i soci. Dei cinque soci fondatori, durante i primi dieci anni, due fanno altre scelte e ne acquisiamo negli anni altri quattro. La realtà organizzativa del nostro Centro si allarga, le attività sono consistenti, e ci riorganizziamo per alcuni anni in modo che si tenga conto dei differenti settori, con una leadership riconosciuta che consenta di mantenere una visione condivisa e una attenzione ai valori di base e alla qualità dei prodotti che offriamo. È sostanzialmente una leadership che svolge il ruolo di sollecitare una visione collettiva e di collaborazione con il mondo intorno a noi: quindi una leadership strategica circa la scelta dei contenuti rivolti all'esterno e la qualità di relazioni da favorire tra noi e con il mondo esterno.

In questi anni abbiamo bisogno di attivare dei servizi di segreteria più articolati e competenti che ci seguano negli aspetti amministrativi, nella gestione delle diverse attività e nel rapporto con i clienti, siano essi singoli individui o istituzioni. Allo stesso modo attiviamo dei settori più "tecnici" che ci consentano di monitorare e mantenere una buona qualità dei servizi che offriamo (penso alla acquisizione della certificazione di qualità, a essere diventati provider ECM, alla gestione della comunicazione sui media e così via).

A mio parere più cose ci permettono di arrivare al tipo di leadership attuale, che corrisponde in più punti alla *terza fase* di cui scrive Erica Rizziato, la fase di *integrazione*:

Il passaggio dalla fase di differenziazione alla fase di integrazione può avvenire solo attraverso un ripensamento complessivo dell'organizzazione. Da organizzazione basata sulla specializzazione delle competenze e delle funzioni e focalizzata sulla gestione dei suoi processi interni, a organizzazione per processi, focalizzata sul cliente, in cui l'uomo e non le strutture, è nuovamente al centro dei

processi e dell'organizzazione. La domanda che dovrà muovere il cambiamento riguarda le criticità vissute dal cliente. Sarà necessario promuovere una visione trasversale alle funzioni al vertice e agli altri livelli organizzativi.

Questo può essere effettuato attraverso un'attivazione dello spirito imprenditoriale individuale, al servizio dell'organizzazione ed è quanto avviene in quella che Lievegoed ha chiamato "organizzazione a quadrifoglio" (Rizziato, 2018, p. 77).

L'"organizzazione a quadrifoglio", di cui ho parlato in un incontro AUTOFF del 13 dicembre 2019, si caratterizza per avere un nucleo centrale, che rappresenta il cuore del quadrifoglio, e dei petali connessi al nucleo centrale, che rappresentano le singole funzioni connesse ai diversi settori. Il nucleo centrale è costituito dalla "comunità orizzontale dei leader" e secondo me può rappresentare il nostro consiglio di amministrazione. Nel consiglio di amministrazione convergono i responsabili dei diversi settori, dal presidente del Centro al responsabile di un servizio. Nel consiglio di amministrazione si prendono decisioni, si discute della situazione amministrativa, si compongono aspetti conflittuali, a volte si sostengono decisioni difficili: in una parola il consiglio di amministrazione è il luogo di governo del Centro negli ultimi anni. Gli obiettivi di questo luogo, dove tutti abbiamo esperienza di responsabilità, è da una parte mantenere vivo il sentimento di collettività che ci ha motivato in tutti questi anni, al di là delle diverse tentazioni di personalismi con cui a volte ci confrontiamo; dall'altra condividere e rendere efficace un pensiero strategico che possa rispondere alle aspettative dei nostri clienti e sia in linea con la nostra cultura organizzativa. Il consiglio di amministrazione è anche il luogo in cui, nel prendere decisioni, si verificano le regole che costituiscono la nostra cultura organizzativa e se è il caso si decide di aggiornarle. La maturità di questo organismo, che raccoglie la comunità orizzontale dei leader, è uno degli aspetti che ci ha consentito, secondo me, il passaggio alla fase di integrazione e a una struttura orizzontale della leadership.

Edgar Schein nel suo libro sulla leadership *Cultura d'azienda e leadership*, tradotto in italiano da Raffaello Cortina nel 2018, un

anno dopo la sua pubblicazione in inglese, mette in relazione la cultura dell'azienda con l'apprendimento, scrive che «la leadership è la chiave dell'apprendimento» (p. 13) e che il tipo di leadership cambia in funzione della cultura dell'azienda, in un processo evolutivo.

Stefano Cavaliere, Associate Partner di Page Executive, la divisione di PageGroup specializzata nella ricerca e selezione di top manager, scrive sulle pagine del «Sole 24 Ore» del 28 settembre 2018:

credo che la leadership orizzontale possa essere vista come un'evoluzione o una integrazione rispetto alla leadership tradizionale. Oggi si usano infinite definizioni, concetti e slogan ma il segreto è adattare tutto ciò al contesto di riferimento e farne l'utilizzo più vicino alle proprie necessità e ai propri obiettivi professionali. La leadership orizzontale [...] può essere uno strumento di supporto alla crescita soprattutto da un punto di vista culturale (Cavaliere, 2018).

Un secondo aspetto che ha reso possibile questo passaggio, a mio parere, è l'autonomia che i responsabili dei singoli settori hanno acquisito nel tempo, è una autonomia che può contare costantemente su un appoggio, un consiglio, un confronto. È consuetudine del Centro che dopo un certo numero di anni, di solito dieci, si preveda un alternarsi nei ruoli di maggiore responsabilità come per esempio il presidente del Centro, il direttore della Scuola di Specializzazione, il responsabile della qualità e così via. Questo "movimento" da una parte consente di acquisire competenze nel passaggio dei ruoli, sviluppa partecipazione e motivazione; dall'altra rende possibile attivare processi di innovazione che arricchiscono i diversi settori. Sono passaggi che comportano un ripensamento complessivo della nostra organizzazione, in cui a volte affrontiamo situazioni anche difficili o conflittuali. Passaggi che richiedono attenzione e cura e sono anche manifestazione di un processo di crescita della cultura organizzativa.

In questi trent'anni di vita del Centro sono stata testimone di tre momenti di riorganizzazione complessiva del Centro e so che richiedono tempi lunghi di assorbimento. A volte si creano processi

difensivi, soprattutto quando la persona si identifica con un ruolo importante, che fatica a lasciare. Riprendere una visione collettiva del nostro lavoro e del ruolo che svolgiamo a volte è difficile. Così riprendere a pensare insieme da un punto di vista diverso da quello che il ruolo precedente ci permetteva richiede tempo, pazienza e amore per il gruppo di appartenenza, fiducia nei valori comuni.

Da ultimo credo che accanto alla maturità del consiglio di amministrazione e all'autonomia sviluppata dai singoli leader, dalla comunità orizzontale dei leader, questo processo di cambiamento è favorito da una gestione consapevole della leadership precedente che nel tempo, da leadership accentrata e direttiva si è trasformata in leadership di connessione relazionale tra i colleghi, di sostegno e confronto delle diverse iniziative, svolgendo una funzione di appoggio alle nuove generazioni circa le attività, sollecitando creatività e alleggerendo la funzione di controllo.

### *E adesso?*

Adesso siamo nel punto cruciale del movimento organizzativo in atto. Gli aspetti organizzativi si sono integrati e mi sembra procedano con un buon ritmo; gli aspetti relazionali ed emotivi sono più lenti.

Come ho avuto modo di osservare in altri momenti di passaggio, riattivare una dimensione collettiva dopo un riassetto organizzativo è a volte difficile: sono questi i momenti in cui nel gruppo dirigente si possono manifestare aspetti difensivi anche importanti, si possono verificare degli accoppiamenti (Bion, 1971) in piccoli gruppi che finiscono per costituire delle vere e proprie isole, delle *enclave* di potere che si oppongono alla visione collettiva del gruppo dirigente indebolendone le potenzialità. Sono questi i momenti in cui da un punto di vista progettuale e strategico si rimane sospesi, si vive un po' di rendita, e si attende. È utile qui tollerare l'incertezza della situazione, in attesa di comprendere quello che succede e di verificare se una soluzione è possibile e quale. Alcuni psicoanalisti parlano di "capacità negativa", cioè della capacità di attendere, di non voler risolvere tutto subito, di utilizzare l'attesa per comprendere, intuire, costruire una soluzione



creativa possibile che possa attivare nuovi processi comunicativi e rimettere in circolo fiducia e appartenenza, arricchite dalle esperienze di difficoltà attraversate. Ma può anche essere, e a volte è successo, che questo non sia possibile e il conflitto in atto, vissuto in una apparente inconsapevolezza, ma con disagio di tutti, non conduca ad aperture generative e richieda piuttosto scelte più difficili. È in questi momenti che la dimensione di una leadership orizzontale che coinvolga tutti e che abbia come obiettivo di custodire un bene comune, diventa importante, e può effettivamente ristabilire dei confini.

I movimenti difensivi durante un cambiamento organizzativo sono legittimi, comprensibili e riconoscibili. Per esempio Bion (1971) parla di gruppo in assunto di base identificando tre tipi di attacco alla leadership (dipendenza, attacco e fuga, accoppiamento) nei processi di differenziazione dalla leadership (Rotondo, 2016). L'Analisi Transazionale parla di simbiosi e comportamenti passivi e in questo numero dei «Quaderni» compare un buon contributo di Bernd Schmid e Arnold Messmer, *Verso una cultura della responsabilità nelle organizzazioni. Una rivisitazione dei concetti di simbiosi*.

Mettere in atto dei cambiamenti nel sistema organizzativo può attivare processi regressivi (abbiamo detto che ogni organizzazione è un sistema vivente) ed è bene tenerne conto così da preparare i cambiamenti, modularli nel tempo e *prendersi cura* della organizzazione in questi processi. Un modo di prendersi cura è proprio prevedere i cambiamenti e parlarne insieme, condividere. Un secondo modo, come ho detto, è tollerare ciò che succede evitando di “darsi da fare” perché l'armonia ritorni subito. Un processo di cambiamento per quanto previsto, modulato, apparentemente accettato, può portare degli squilibri, sentimenti di perdita e risentimento verso la struttura: difendersi e cercare di affermarsi e di rendersi visibili al di là degli assetti istituzionali, è legittimo e se l'organizzazione è solida, ritroverà un suo equilibrio. In questo tempo di passaggio istituzionale possono anche esserci degli atteggiamenti o delle parole di svalutazione, che emergono soprattutto nella relazione con i clienti. Un gruppo con una buona leadership

sarà attento a questa possibilità e bloccherà in modo fermo le svalutazioni, confrontandole, pur sapendo che nascono in modo inconsapevole e non sono intenzionali. Bloccare in modo fermo le svalutazioni ha anche la funzione di proteggere verso i clienti la qualità del lavoro di tutto il gruppo. I movimenti difensivi durante un processo di cambiamento sono fisiologici, manifestano una vitalità del gruppo e se il gruppo ha una tradizione solida di condivisione troverà un modo generativo e arricchente di rinnovarsi.

### *Cosa ci ha aiutato*

*Essere un gruppo.* Come ho già detto ci ha aiutato essere un gruppo. Il nostro gruppo è un luogo molteplice. Molteplice nelle diverse generazioni che sono accolte dal gruppo e che a diverso titolo ne fanno parte. È molteplice per gli interessi diversi tra noi che poggiano su un interesse comune per la clinica, la persona nel suo sviluppo e le relazioni tra persone; c'è chi ama le neuroscienze e chi si appassiona dei corpi in modi differenti, compreso il teatro e la *compassion*; c'è anche chi sviluppa arte e crea e pensa a colori, fiori, gioielli; chi ha responsabilità organizzative e chi si occupa dei luoghi che abitiamo, chi ama la parola scritta e i sogni, c'è chi ha contagiato tutti a partecipare al mondo sociale e a stare dalla parte degli emarginati. È anche molteplice nelle sue modalità comunicative, ci sono quelli che comunicano attraverso l'esperienza e altri che comunicano utilizzando le conoscenze; c'è chi di noi comunica sorridendo e ci sono quelli più seri, un gruppo dove leggerezza e senso di responsabilità si alternano. Un gruppo che accoglie e si pone come interlocutore attendibile nelle situazioni differenti con cui si confronta. Ancora oggi sono convinta che accanto alla cautela di accettare nuovi soci, siamo stati portati da una alchimia, che non mi è chiara, a metterci insieme a costruire questa comunità professionale in cui "passano" molte risorse, esperienze, affetti. Quando siamo in sintonia tra noi, e succede spesso, sviluppiamo energia creativa e inventiamo nuovi mondi possibili. Ci divertiamo anche e siamo di supporto se necessario gli uni agli altri. Tra noi ci può essere conflitto e anche fiducia e non ricordo che uno di noi abbia negato un appoggio all'altro.

Quando organizziamo delle feste (per esempio a Natale, o per una ricorrenza particolare) viviamo momenti di legame e intimità che testimoniano la nostra lunga esperienza di collaborazione vitale e di fiducia reciproca, di affetto. È un gruppo, come dice Malcolm Pines (1994), in cui lo scambio produce calore energetico e movimento. Sono grata a questo gruppo così presente nella mia vita in questi trent'anni; non vorrei cambiare nulla di ciò che abbiamo costruito e amato insieme. Negli ultimi anni alcune risorse creative del nostro gruppo ci hanno convinto a dare origine a un luogo e a una associazione, SpazioMolteplice, che potesse ospitare momenti artistici e culturali, sperimentazioni che vanno dal teatro, al Kintsugi, alle conferenze per Bookcity, dedicate ai bambini. SpazioMolteplice è un luogo attivo e ancora potenziale, un luogo di un possibile futuro che aspetta di prendere forma.

*Essere generativi.* Credo che la nostra istituzione sia un luogo generativo. Il termine “generatività” viene usato con più di un significato e su questo rimando all'articolo di Nadia Dario (2014). A me piace pensare ad alcune azioni generative che ritrovo nella storia della nostra organizzazione, situando queste azioni in un contesto professionale, come fa Donald Schön (1979). Egli individua nella metafora generativa un dispositivo particolare per “guardare” la realtà, una modalità che consente al professionista di “vedere” oltre, di proiettare ciò che vede nel futuro e creare connessioni tra diversi livelli di esperienza. Questo modo di vedere la realtà gli permette di creare ponti, di trovare somiglianze tra elementi che appartengono a luoghi di esperienza diversi, «generando un cambiamento di prospettiva sul mondo e nuove intuizioni». Credo che sia questo il modo con cui noi guardiamo alle nuove generazioni e ai nostri allievi: cerchiamo di trovare ponti tra tempi ed esperienze diverse, costruiamo con loro immagini e intuizioni, guida per azioni future. La nascita di SpazioMolteplice appartiene a questo modo di guardare; ma anche alcune delle ricerche che abbiamo citato e che poi hanno rivelato, a partire da una base scientifica, una ricchezza di interventi futuri, sono nate dalla capacità di costruire ponti e trovare connessioni tra mondi diversi.

Attualmente tra il Centro e Terrenuove collaborano con noi circa trenta persone, alcuni soci delle due istituzioni, altri colleghi che usufruiscono sia delle stanze che delle richieste di terapia e di formazione che vengono fatte al Centro. Con alcuni si sviluppa anche una collaborazione circa gli impegni organizzativi, con altri meno. In questi trent'anni abbiamo contribuito ad avviare molte vite professionali e più di una associazione è nata da esperienze e stimoli di cui ci siamo presi cura tra tutti. Credo che il nostro modello organizzativo abbia generato più di un nuovo contesto professionale. A volte promuoviamo un'iniziativa che viene ripresa da altre associazioni quasi negli stessi termini. Siamo consapevoli di essere un luogo da cui possono partire stimoli e da cui prendere spunti e crediamo in questo ruolo che abbiamo chiamato "diffusione" di una visione culturale. È un aspetto di una generatività diffusa, aperta al confronto in termini di tempi e di luoghi.

Allo stesso modo abbiamo cura delle nuove generazioni di colleghi e per esempio seguiamo i primi passi di un nuovo collega docente, siamo disponibili al confronto su nuovi contenuti e attività. Sollecitiamo e ci curiamo di ogni interesse nascente verso la parola scritta (è consuetudine ospitare nei nostri «Quaderni» contributi di allievi giovani accanto ai senior). Questo clima di scambio e di attenzione a chi si occuperà del futuro è uno degli aspetti che a mio parere rende accogliente la nostra organizzazione e la motiva a creare.

*Essere in contatto tra istituzioni.* Le relazioni con persone e istituzioni diverse è una consuetudine di vita relazionale del Centro. In questi trent'anni abbiamo annodato legami con colleghi provenienti da altri contesti formativi, per esempio con colleghi psicoanalisti, sistemici relazionali, cognitivisti. La Scuola di Specializzazione è un luogo che consente confronti e scambi e in questi anni oltre a costruire una rete di conoscenze sul territorio con i servizi pubblici e privati, abbiamo anche stabilito momenti di scambio e di collaborazione con i colleghi psicoterapeuti e docenti universitari. Spesso le conferenze annuali costituiscono dei momenti di pensiero e di scambio con i colleghi su diversi argomenti. Partecipiamo

agli incontri nazionali e internazionali tra analisti transazionali, e collaboriamo, a mio parere con generosità, nell'organizzazione di eventi e ricorrenze comunitarie.

La rete di rapporti e di relazioni tra colleghi sia sul territorio che a livello più ampio ci consente di partecipare a un sistema ampio di appartenenze consolidando la nostra identità culturale e sociale.

### *I luoghi che abitiamo*

Da ultimo alcune considerazioni sui luoghi che da anni abitiamo come professionisti.

I luoghi sono per noi importanti, in qualche modo ci rappresentano e sono la prima immagine che offriamo ai nostri clienti. Il luogo che abitiamo adesso, una palazzina dei primi anni del Novecento, in via Archimede, è il nostro luogo "storico": i piccoli negozianti, il panettiere, il fruttivendolo, ma anche una piccola boutique, la farmacia dell'angolo, intorno a dove siamo si riferiscono a noi come "agli psicologi di via Archimede", sottolineando una appartenenza territoriale ormai consolidata. In realtà lo studio di via Archimede fa parte della nostra identità da ormai venticinque anni. Buona parte delle nostre attività sono nate e si sono svolte nelle stanze di questo luogo che rappresenta una comunità di lavoro, più che uno studio professionale classico. La nostra padrona di "casa" ci ha raccontato che la palazzina di via Archimede ha ospitato prima di noi un medico analista junghiano, poi questo luogo è stato trasformato in un insieme di piccoli uffici prima di essere ristrutturato e affittato al Centro. Amiamo questo luogo e ce ne prendiamo cura con attenzione ed essenzialità, con continuità.

Di solito lo studio di via Archimede è piuttosto frequentato e le sedute dei professionisti si alternano alle riunioni di lavoro, ai gruppi di training e ai seminari o gruppi di supervisione. Così che l'immagine che questo luogo rimanda è da una parte di tranquillità, di stacco dal mondo esterno (complici anche un giardinetto interno zen e i due terrazzi che lo compongono) e dall'altra di operosità e di movimento. Credo che il Centro e questo luogo dialoghino bene tra loro, sono adatti l'uno all'altro.

### *Conclusioni*

Si scrive la storia di un luogo, di un'istituzione quando ci si trova in un punto significativo della stessa, per esempio quando il tempo cronologico trascorso consente una narrazione che abbia una sua consistenza, quando sono attivi cambiamenti organizzativi che in qualche modo influenzeranno il tempo futuro. Per me scrivere questo articolo ha significato mettere a fuoco e un po' alla volta comprendere alcuni passaggi del Centro di Psicologia e il mio contributo alla vita di questo luogo. Come ho detto altrove, mi sento privilegiata di aver potuto realizzare la mia vita professionale in un contesto come questo, di aver potuto scegliere i colleghi con cui ho fatto questa strada e le attività che man mano ne hanno animato la storia fino a qui. In questi trent'anni ho imparato alcune cose che hanno modificato il mio modo di vivere e pensare. Cito alcune di queste esperienze.

Per prima cosa direi che ho imparato ad accettare che una organizzazione non è data, è in continuo divenire e va gestita, qualcuno deve prendersene cura. Prendersi cura dell'organizzazione per me ha significato gestire una leadership lunga trent'anni: una leadership dinamica, in continua evoluzione in funzione di come l'organizzazione si modifica man mano. Oggi direi una leadership spesso faticosa, a volte gratificante, quasi sempre in prima linea soprattutto nei momenti di difficoltà, quando le reazioni emotive connesse agli inciampi necessari dell'esserci, rendono confuso il pensare e il vedere in prospettiva. Una leadership presente soprattutto nei momenti di conflitto, alla ricerca di soluzioni creative perché il conflitto sia generativo e non diventi impasse o blocco di processi evolutivi. Una leadership che non si consente attenzioni personali e rimanda al collettivo, al senso del progetto comune. Spesso una leadership che favorisce l'origine di pensiero e di prospettive, di strategie e poi deve lasciare ad altri lo spazio di realizzazione nel modo in cui ognuno sa fare, con una attenzione alle risorse e al loro utilizzo connessa sia ai bisogni delle persone che ai bisogni della organizzazione. Negli ultimi dieci anni una leadership consapevole, intenzionale, di sostegno all'apprendimento e alla crescita delle nuove generazioni, foca-

lizzata sul divenire possibile dell'organizzazione, tenendo conto del suo impatto sociale.

Ho anche imparato a soffrire meno gli attacchi di chi si è sentito escluso e reagisce svalutando il luogo di cui non fa parte. So quanto è doloroso sentirsi frustrati nel proprio desiderio di appartenere e quanto è facile darne ad altri la responsabilità piuttosto che prendersi la propria. In questi processi di separazione, inevitabilmente dolorosi, ho imparato che rispondere con la stessa moneta, la svalutazione, non paga e che è etico per noi professionisti evitare la maldicenza verso i colleghi. C'è quindi un'etica verso i nostri clienti e ci sono comportamenti etici necessari verso i colleghi. Per noi del Centro tollerare gli attacchi è diventato un aspetto della cultura organizzativa a cui apparteniamo. Questo tollerare ha il senso di non rispondere con lo stesso tono o contenuti a singoli colleghi; non vuol dire tacere quando vediamo che c'è poca trasparenza, per esempio nella gestione di processi organizzativi che ci riguardano tutti, verso le associazioni nazionali o internazionali. Voglio aggiungere che questi episodi di difficoltà, di competizione, di svalutazione tra colleghi e associazioni sono diffusi (sia all'interno della comunità degli analisti transazionali che di altre associazioni) e penso che questi atteggiamenti sono dannosi, sia per il singolo professionista che per il suo luogo di appartenenza.

Oggi direi che il mio apprendimento attuale è legato al "lasciare andare" ciò che ho contribuito a far nascere e a permettere che altri possano dare la loro impronta a questo oggetto d'amore. Considero questo tempo una opportunità in cui coltivare il rispetto istituzionale verso i miei giovani colleghi di cui sono fiera; un po' alla volta conosco le ombre e i piaceri connessi all'essere meno visibile, non in "prima linea". Sono grata di attraversare in modo consapevole questa parte di esperienza e accarezzo per me desideri di saggezza, ironia e leggerezza.

## BIBLIOGRAFIA

- BERNE E., (1961), trad. it. *Analisi Transazionale e psicoterapia*, Astrolabio, Roma 1971
- BION R.W., (1961), trad. it. *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971
- CASSONI E., (a cura di), *La famiglia tra clinica e ricerca*, La Vita Felice, Milano 2014
- DARIO N., *Sul concetto di generatività*, in «Formazione e insegnamento», 4, 2014, pp. 83-94
- DE AMBROGIO U., DESSI C., *Quale professione per gli psicoterapeuti, oggi?*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», 53, 2010, pp. 23-47
- ENRIQUEZ E., *Essere un gruppo che pensa*, in «Animazione Sociale», 14, aprile 2012
- LIEVEGOED B.C.J., *Developing Organisation*, Tavistock, London 1973
- LIEVEGOED B.C.J., *Phases, Crisis and Development in the Individual*, Rudolf Steiner Press, London 1979
- LIGABUE S., (a cura di), *Fare prevenzione a scuola*, Imprimerie Editrice, Padova 1994
- LIGABUE S., (a cura di), *Oltre il disagio. Prevenire la dispersione a scuola*, La Vita Felice, Milano 1998
- LO RE E., BESTAZZA R., *Identità fluide. Gruppo e ricerca con i giovani adulti*, Armando Editore, Roma 2017
- RANCI D., (a cura di), *Esperienze di confine. Chi fuori, chi dentro?*, La Vita Felice, Milano 1999
- RANCI D., (a cura di), *Migrazioni e migranti. Esperienze di cura a Terrenuove*, Franco Angeli, Milano 2011
- RIZZIATO E., *Patologie organizzative e possibilità di risanamento: la leadership orizzontale e la prospettiva sistemico evolutiva*, in «Riflessioni sistemiche», 18, 2018, pp. 67-88
- ROTONDO A., (a cura di), *La relazione educativa. Gesti, parole, esperienze*, La Vita Felice, Milano 2006
- ROTONDO A., (a cura di), *Etnopsichiatria e territorio*, Edizioni Di Terrenuove, Milano 2009



- ROTONDO A., *Legami e affetti nel gruppo*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», 65/66, 2016, pp. 17-42
- SAMBIN M., (a cura di), *Spazio Genitori*, Imprimerie Editrice, Padova 1994
- SCHEIN E., (2017), trad. it. *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina, Milano 2018
- SCHÖN A.D., (1983), trad. it. *Il professionista riflessivo*, Dedalo, Bari 1993

1255

Il Desiderio è come il Seme  
Che lotta nel Terreno,  
Credendo che se esso intercede  
Alla lunga sarà trovato.  
L'Orà e il Luogo –  
Entrambe Circostanze sconosciute –  
Che Costanza dev'essere impiegata  
Prima che veda il Sole!

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