

## Intersezioni tra piccolo gruppo e istituzione

Alessandro Bruni

*“A nessuno piace dare casa a un pensiero selvaggio per poi sentirsi dire da qualcun altro che quel pensiero era suo.”*

(Bion, 1977)

### Abstract

Dopo una riflessione storica sulle ragioni che rendono difficile nel nostro paese, la condivisione la dimensione gruppale, il lavoro presenta una sintesi del modello di W. R. Bion di conduzione del piccolo gruppo e dei tentativi di una sua applicazione nelle istituzioni da parte dei colleghi che hanno condiviso la tradizione italiana. Successivamente viene preso in esame e commentato un “caso clinico” di impasse istituzionale, ed infine viene proposto un modello ipotetico aperto, per un’istituzione preposta alla salute mentale.

**Parole chiave:** genoma politico, modello bioniano del gruppo, orizzontalità, verticalità, trasparenza.

### 1. La peculiarità del “genoma politico” italiano

Nell’intento di proporre il mio contributo sul tema proposto, vorrei esordire con alcune riflessioni che ho maturato in merito ad una peculiarità “storico-genetica” che ha connotato nel nostro paese sempre più nel corso dei secoli, nel bene e nel male, le caratteristiche della nostra capacità di convivenza.

L’Italia, dalla fine dell’impero romano fino alla fondazione dello stato italiano, è stata una costellazione di popoli di lingue ed origini diverse, molto più di qualunque altro paese europeo. La sua configurazione geografica, così protesa ed esposta nel mare mediterraneo, ha reso nei secoli la nostra terra, meta continua di colonizzatori ed invasori provenienti da tutte le parti del continente.

Questo aspetto iterativo della nostra storia sociale ha sedimentato nel “genoma politico” dell’individuo italico, una peculiare attitudine psicologica.

Innanzitutto, le genti locali dovevano rapportarsi con i governanti invasori di turno e confrontarsi ciclicamente con nuove culture, a volte più sofisticate, a volte meno. Questo mentre sul piano culturale ha sicuramente incoraggiato una salutare disposizione verso il sincretismo, sul piano politico ha sedimentato però un’attitudine ed una sospettosità paranoica verso quei cittadini che si proponevano come intermediari tra il popolo ed i suddetti invasori. Abbiamo così sviluppato una

sostanziale sfiducia nella delega democratica. I “delegati” si dovevano sempre necessariamente rapportare con gli invasori ed erano sospettati inevitabilmente di essere esposti al rischio di compromissione, oggi diremmo di “inciucio”, per usare un termine d’attualità.

Questo crogiolo “genetico” ha prodotto contemporaneamente un gusto per l’arte di arrangiarsi, un’esaltazione della furbizia come valore sociale, un individualismo eccessivo, una grande capacità di inventiva e di creatività ma anche una grave difficoltà di condivisione e convivenza con i propri simili nelle situazioni di prossimità conviviale. Infatti sul piano collettivo, in luogo di una fiducia nella gestione politica pubblica e trasparente, abbiamo soprattutto creato contropoteri occulti di autodifesa, caratterizzati al loro interno da relazioni psicologiche di dipendenza e di appartenenza decisamente primitive, violente e omertose. E’ noto che originariamente le organizzazioni mafiose erano nate per proteggere ma poi anche per controllare le fasce più povere delle popolazioni, dalle vessazioni dei governanti invasori. E’ sorprendente poi che uno dei nomi che la mafia si è data sia “*Mamma Santissima*”, e che uno dei suoi slogan più quotati sia “*cumannari è megliu che futtiri*“, cioè “comandare è meglio che fare all’amore”.

In sintesi abbiamo sviluppato una specifica difficoltà a condividere in modo proficuo la dimensione specifica del piccolo gruppo che oggi sappiamo ha caratterizzato fin dalle origini neolitiche, la modalità di base delle forme di aggregazione umana.

Penso al fatto che l’Italia sembra essere il paese in cui vi è il più alto numero di cause civili per liti di condominio. Sarebbe sensato pensare che le persone che vivono insieme, cooperino come avviene più frequentemente in molte altre culture del mondo.

Penso alla difficoltà di apprezzare il metodo di selezione meritocratico e l’inveterata ossessione di procurarsi un “posto fisso” o una raccomandazione “clandestina”. Abbiamo d’altra parte a Roma, i famosi concorsi all’Hotel Ergife, con migliaia di aspiranti per poche decine di posizioni spesso già assegnate. Sarebbe un sogno se la raccomandazione potesse diventare come accade nel sistema anglosassone, un requisito qualificato, trasparente, ed ufficiale, necessario per accedere ad una richiesta di lavoro, e se le istituzioni private fossero più libere di scegliere i candidati migliori senza eccessive burocrazie, e se nei concorsi pubblici vi fosse un sistema di selezione a *doppio cieco* dove candidati ed esaminatori non abbiano la possibilità di conoscere le rispettive identità.

Penso al fatto che la nascita ed il successo di una nuova formazione politica è il più delle volte, legata all’esaltazione di un leader carismatico ma è poi seguita nella successiva fase di strutturazione, da una rapida frammentazione in correnti antagoniste, e alla fine da spinte scissioniste.

Penso all’abitudine psicotica ormai dilagante di parlare contemporaneamente e di urlarsi addosso nei *talk shows* televisivi. Psicotica, perché assume che il volume della voce che più s’impone violentemente sulle altre, possa essere il fattore discriminante per suscitare consenso e adesione. Non siamo poi tanto lontani dalle grida del Colosseo del tempo di Nerone.

Dopo queste considerazioni, che forse sono anche uno sfogo rispetto al senso di frustrazione e sfiducia che condividiamo oggi verso la “politica”, cercherò di recuperare i riferimenti teorici che hanno alimentato la nostra ricerca.

## **2. Psicologia delle masse e piccolo gruppo**

Tra la prima e la seconda guerra mondiale Sigmund Freud nel 1921, e Wilhelm Reich nel 1933, avevano scritto due opere fondamentali, rispettivamente *Psicologia delle masse e analisi dell'Io* e *Psicologia di massa del fascismo*. Queste opere avevano indagato il rapporto tra il singolo individuo della massa ed il capo idealizzato e sono tuttora molto attuali per indagare la storia, ahì noi anche recentissima, del nostro paese (Freud, 1921; Reich, 1933).

Ma dobbiamo ad un autore geniale come Wilfred Bion che grazie all'iniziativa dei nostri maestri Francesco Corrao e Claudio Neri, abbiamo avuto la fortuna di studiare ed incontrare a Roma nel 1977, due anni prima della sua morte, il disporre oggi di una teoresi sofisticata per studiare la dimensione psichica del “piccolo gruppo” che ha caratteristiche antropologiche più specifiche e differenti rispetto alle grandi masse di cui si erano occupati Freud e Reich (Bion, 1961).

Il lavoro vuole proporre alcune considerazioni sulla possibilità di utilizzare l'esperienza clinica e la teoresi accumulata nell'uso del piccolo gruppo a finalità analitica, per indagare la complessità del funzionamento mentale tanto degli individui quanto dei gruppi, all'interno delle macro-istituzioni.

## **3. Esperienze nei gruppi di W. R. Bion**

Bion ponendosi a studiare dall'interno, in modo naïve e non preconcelto, il funzionamento mentale di un piccolo gruppo, ha scoperto e dimostrato l'esistenza di strutturazioni emotive sotterranee ed inconsce, alla cui formazione tutti i singoli membri contribuiscono anonimamente ed inconsapevolmente. Queste strutture, secondo l'idea di Bion, garantiscono per un verso al gruppo una notevole *coesione*, che funge da antidoto alle angosce di frammentazione psicotica che si presentificano inconsciamente, ogni qual volta si costituisce un gruppo. Bion ha denominato queste strutture *Assunti di base* (adb) e ne ha proposto tre configurazioni essenziali:

*Assunto di Base di Dipendenza* (adb D)

*Assunto di Base di Accoppiamento* (adb Acc)

*Assunto di Base di Lotta-Fuga* (adb LF)

Queste configurazioni convivono come potenzialità strutturanti del gruppo in una dimensione proto-mentale, una sorta di *basement* che organizza quella che Bion denomina la *Mentalità* del gruppo. Alternativamente uno degli assunti può salire *in auge* ed essere psicologicamente rilevabile, sia dalla peculiare atmosfera che infonde nel gruppo, sia dalla tematica affettiva comune che l'assunto tenta di gestire e sia dalla particolare caratteristica che connota le relazioni tra i membri del gruppo ed un

leader particolare che inconsciamente essi stessi scelgono e promuovono. Bion, usando una metafora desunta dalla tavola chimica degli elementi, denomina poi con il termine di *valenza* quella particolare attitudine del singolo individuo a colludere ed eventualmente a proporsi come leader di un particolare assunto di base. La valenza si forgia quindi nella storia genetica e familiare dell'individuo, a partire da quelli che Renè Kaës ha denominato <<*garanti meta-psichici*>> (Kaës, 2005).

Il fatto cruciale è che per un altro verso, queste strutture che forniscono pure *coesione* al gruppo, hanno però anche il potere di contrastare e disturbare in modo marcato la *cooperazione* razionale e cosciente, necessaria per la realizzazione degli obiettivi che il gruppo stesso si è dato e per cui si è riunito, funzione che Bion denomina *Gruppo di Lavoro*. Nel gruppo analitico, Bion ritiene che l'analista debba sempre porsi come leader di questa funzione, e che suo compito precipuo sia quello di monitorare sempre l'andamento degli assunti di base ed utilizzare questa visione come un registro di base, una sorta di *chiave di violino* o *di basso*, per leggere di volta in volta lo *spartito* delle complesse e potenzialmente infinite vicissitudini dinamiche delle vicende di gruppo.

L'adb di Dipendenza è caratterizzato da una tenacia a mantenere una relazione privata tra ognuno dei membri ed il leader prescelto, dall'aspettativa che egli possa risolvere magicamente o religiosamente i problemi dei singoli, e richiede per l'appunto come leader una personalità propensa ad assumersi e a sequestrare un ruolo di *maternage*, di "*supposto sapere*" e di "*supposto saper curare*". La stabilità di questo assunto è minacciata dall'assunzione di un eccessivo conformismo tipico delle sette religiose, dallo sviluppo di rivalità, avidità e invidia che minacciano una reale ed intelligente cooperazione tra i membri.

I segnali che connotano l'emersione dell'adb di Accoppiamento sono un'atmosfera sorprendentemente fiduciosa e a volte un po' ipomaniacale, il dispiegarsi di un'interazione dialogica tra due membri del gruppo che viene subito accettata con attenzione o di un tema che sembra suggerire soluzioni futuribili. Questo assunto richiede per la sua leadership, personalità con una spiccata attitudine seduttiva. Bion propone che la fantasia sottesa da questo assunto sia quella della nascita di un messia o di una nuova Bibbia o ideologia capace di salvare il gruppo. La sua funzione contenitiva è quindi legata al mantenimento di questo stato di aspettativa. Se un qualche messia arrivasse, il gruppo virerebbe in fatti di nuovo verso l'adb di Dipendenza od eventualmente verso quello di Lotta-Fuga.

In situazioni di crisi più estreme associate con l'emersione di pulsioni e conflittualità aggressive, il gruppo può infatti virare infine verso l'adb di Lotta-Fuga. Viene creato un nemico o una tematica da combattere e ci si appronta alla guerra. Il nemico può essere esterno od interno al gruppo. In questo secondo caso il gruppo in questo assunto rischia uno scisma, e quindi il fallimento della capacità stessa dell'assunto di mantenere la coesione. E' inutile dire che questo assunto richiede un leader con una personalità decisa e tendenzialmente paranoica.

Nel gruppo analitico, l'assunto di base di volta in volta in auge, è quindi una struttura energeticamente instabile proprio a causa del suo rapportarsi anti-dromico e spesso oppositivo rispetto alla stessa funzione analitica del *Gruppo di Lavoro* che è

sostenuta dall'analista, e che il gruppo *in toto* progressivamente deve imparare a condividere come condizione necessaria per la sua crescita.

Dunque la *coesione* difesa dagli assunti di base e la *cooperazione* sostenuta dal *gruppo di lavoro* si interferiscono, e confliggono nel campo mentale del gruppo. Con una idea sintetica, Bion definisce il *dilemma* dell'individuo nel gruppo, in questi termini: se l'individuo è fortemente invischiato in modo inconscio ed anonimo con l'assunto di base, sarà poco incline verso le ragioni della cooperazione proposte dal gruppo di lavoro. Se invece si sentirà più identificato con lo scopo razionale del gruppo, vivrà come estranea e persecutoria, la vischiosità immanente della dimensione trans-personale dell'assunto di base.

Non è difficile inoltre riconoscere nelle tre configurazioni proto mentali- Dipendenza, Accoppiamento e Lotta-Fuga, una declinazione collettiva, Bion direbbe <<*socialistica*>> (Bion, 1992) delle pulsioni o istinti di derivazione etologia. In un secondo livello di analisi, esse possono essere confrontate anche se non sovrapposte nella storia del singolo individuo, con gli elementi fondamentali che hanno caratterizzato la dimensione edipica, e cioè la dipendenza dalla madre, l'accoppiamento sessuale dei genitori, e il conflitto con il padre. L'esito di volta in volta unico e irripetibile, dell'attraversamento di questa sorta di *Triangolo delle Bermuda* darà alla crescita del singolo soggetto, la sua personale declinazione nello sviluppo delle sue funzioni mentali e della sua personalità. Per quel che riguarda la sua futura modalità di rapportarsi alle situazioni di gruppo, possiamo tradurre il discorso dicendo che i <<*garanti meta-psichici*>> (Kaës, 2005) veicolati nella dimensione familiare, avranno un ruolo nella definizione della sua *valenza* cioè dalla sua predilezione a colludere e a proporsi eventualmente come leader, con uno degli assunti di base, piuttosto che con gli altri due.

L'espressione psicologica degli assunti di base in un piccolo gruppo è peraltro condizionata anche da quelle configurazioni sociologiche più generali che sottendono in modo sostanzialmente invariante, nonostante l'evoluzione tecnologica dei tempi, la matrice culturale di ogni società, quelle che nel caso dell'Italia, ho chiamato il "*genoma politico*". Renè Kaës le ha felicemente denominate <<*determinanti meta-sociali*>> (Kaës, 2005). Queste configurazioni più generali impregnano in modo decisivo qualunque modalità di aggregazione gruppale e soprattutto le sue espressioni psicologiche. Nel piccolo gruppo andranno ad influenzare quella funzione che Bion denomina *Cultura di gruppo* e che si rivela alternativamente come un "censore" o come un "alleato" del decollo di un assunto di base. La *Cultura di gruppo*, proprio facendo riferimento ai luoghi comuni della cultura del tempo, passa al vaglio ostacolando o facilitando, l'accettazione delle figure sostenute dagli assunti di base che sono sempre sotto gli occhi critici della funzione razionale del *Gruppo di lavoro*. Per fare un esempio semplice, l'adb di Dipendenza nel gruppo terapeutico è senz'altro sostenuto dal luogo comune della società che dà per scontato che un medico debba prendersi carico personalmente della cura dei suoi pazienti, e da un terapeuta che ritenga suo compito specifico assumere *in toto* la funzione interpretativa.

Da questo punto di vista la funzione *Gruppo di lavoro* sotto la leadership dell'analista, nel suo rapportarsi *anti-dromico* verso gli assunti di base, offre potenzialmente un sensore antropologico capace di leggere in modo anticonformista e critico i *mitologhemi* e gli *ideologhemi* caratteristici dello spirito del tempo.

L'elaborazione originaria di questo modello di Bion risale al 1948. Successivamente, nella revisione aggiunta nel 1961, anno di pubblicazione del libro, Bion propone ulteriormente un salto di scala nella possibilità di utilizzare il modello di base anche nella lettura dell'intera società. Suggerisce che esistono nell'intera società gruppi specializzati che si incaricano, per conto di tutta la collettività, della gestione degli assunti di base ed in particolare:

La Chiesa per l'*Assunto di Base di Dipendenza*.

L'Aristocrazia per l'*Assunto di Base di Accoppiamento*.

L'Esercito per l'*Assunto di Base di Lotta-Fuga*.

Queste ultime suggestive considerazioni "sociologiche" sull'organizzazione della società, interessano direttamente il tema che ci siamo prefissati ma purtroppo come anche lo stesso modello di base, non hanno potuto godere nello sviluppo della vita di Bion, di un ulteriore sviluppo sistematico.

#### **4. La tradizione italiana**

Per converso negli ultimi 40 anni, nelle esperienze originarie del Centro Ricerche di Gruppo del Pollaiolo (CRG) e successivamente dell'Istituto Italiano di Psicoanalisi di Gruppo (IIPG), nonché nelle produzioni editoriali di *Koinos. Gruppo e Funzione Analitica* e della rivista telematica *Funzione Gamma*, abbiamo sperimentato e sviluppato l'enorme potenziale euristico e clinico delle sue teorie che istruiscono verso una condivisione tendenzialmente più "paritetica" dell'esperienza gruppale. Oggi utilizziamo il setting gruppale che da esse deriva, in variegati contesti, clinici, socio-sanitari, psico-pedagogici, formativi, esperienziali, ed infine nei contesti di elaborazione teorica che amiamo chiamare gruppi di "*modellizzazione*" o di "*meta-visione*".

Bisogna dire però che agli esordi di questa tradizione a partire dagli anni '70, l'entusiasmo per la scoperta del modello bioniano, e i primi tentativi di utilizzarlo all'interno di istituzioni pubbliche, in particolare la scuola ed i servizi psichiatrici, rimasero però abbastanza rapidamente frustrati. Ci si rese conto infatti, che un piccolo gruppo analitico attivato all'interno di un'istituzione più ampia, non solo sembrava diminuire la sua capacità "terapeutica" ed "euristica" ma rischiava di generare nuovi problemi, e addirittura di aumentare le conflittualità all'interno dell'istituzione stessa.

La maturità della ricerca suggerì quindi l'utilizzo del gruppo in un modo più duttile, nel senso di occuparci dell'istituzione *in toto*, piuttosto che pensare di poter inserire all'interno di essa esperienze di piccolo gruppo ancorché pionieristiche e sofisticate. In qualche modo ci siamo resi conto che se non si fosse stati in grado di coinvolgere

“la testa” dell’istituzione in un’esperienza di cambiamento, non ci sarebbero state delle chance reali di attivare al suo interno gruppi analitici efficaci. In questo senso sono state attivate e tuttora si ripropongono, soprattutto esperienze di supervisione di equipe e supervisione di gruppi di operatori che operano a vari livelli in contesti terapeutici socio-sanitari e psicopedagogici. In questi contesti il modello bioniano di conduzione del piccolo gruppo rimane comunque un vertice paradigmatico di riferimento prezioso e allo stesso tempo, duttile per individuare di volta in volta le modalità attraverso cui è possibile offrire un’esperienza trasformativa di crescita, a gruppi di operatori che hanno posizioni importanti nella gestione clinica ed organizzativa delle attività dell’istituzione stessa.

### **5. Il gruppo “virtuale” dei pari.**

Nel libro *Esperienze nei gruppi* (Bion, 1961), le prime sequenze cliniche proposte da Bion da cui ha inferito la sua modellizzazione, mostrano in modo evidente la sua decisa ostinazione a non assecondare una tendenza spontanea del gruppo a richiedere al conduttore di svolgere un ruolo quasi taumaturgico di guaritore, e di detentore di verità nascoste. Piuttosto egli con una spiccata sensibilità analitica non troppo condizionata dalle lenti colorate della psicoanalisi duale, individuò proprio in questa potente “*ipostasi*” del gruppo, il primo oggetto analitico passibile di interpretazione, e mise a punto l’idea del primo assunto di base, per l’appunto l’adb di Dipendenza. Siamo così sedotti dalla potenza di questo assunto di base che ci riesce difficile ammettere che sarebbe “ovvio” (da “*ob-vius*”, “che s’incontra sulla via”) pensare che nel cimento della conoscenza, la cooperazione paritetica, poliedrica e variegata di più menti sia decisamente più efficace rispetto alla deresponsabilizzante tentazione di affidare tutta l’impresa ad una mente singola ancorché speciale o geniale.

Eppure nella storia dell’uomo, il gruppo “*virtuale*” dei pari- virtuale nel senso di “*tendenziale*”-, può essere senz’altro rintracciabile come una struttura antropologica specifica ancorché impermalente: essa viene attivata all’occasione, per compiti speciali; penso ai *simposi* di platoniana memoria, ai cenacoli artistici, letterari e scientifici, ai monaci che trascrivevano i testi sacri sotto le invasioni barbariche, ai gruppi di esploratori, ai cosmonauti, fino ai “*think tanks*” ed ai “*brain storming*” di più recente apparizione. Personalmente a me piace chiamarli “*Sincizi pensanti*”.

Il sincizio in biologia è una cellula che ha un unico citoplasma e più nuclei. Condividere “*alla pari sincronicamente*” ed “*olograficamente*” questo tipo di funzionamento mentale non significa essere uguali! Ognuno dei membri ha la sua competenza peculiare, più o meno evoluta nella propria storia personale diacronica e nella propria carriera. Il punto è che quando siamo seduti in circolo sarebbe saggio considerarci solo *human beings* seduti in cerchio, ed anche l’ultimo arrivato dovrebbe poter dire la cosa più utile e creativa. Il potere euristico di questo tipo di assetto deriva dalla sua capacità di ri-attivare livelli collettivi della mente, proto-mentali e fusionali, di addensare crogioli di pensieri, di intersecare vertici, e prospezioni diverse sugli oggetti che sono meta di ricerca, di catalizzare inversioni di prospettiva ed insights. Il gruppo dei pari se vogliamo usare una metafora riduttiva, funziona

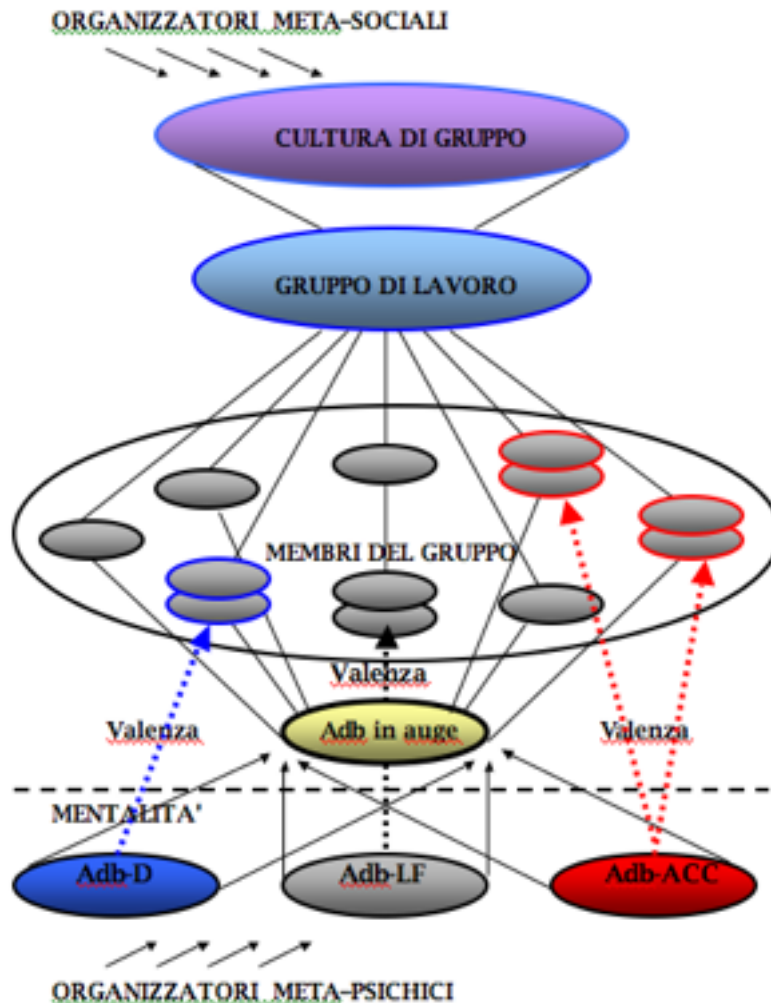
come un mega-elaboratore pensante, dove ognuno può immettere dati e dove un oggetto d'indagine può essere esplorato con tante visuali diverse quanti sono i suoi membri, e quindi generare ri-configurazioni olografiche nuove da cui ognuno peraltro, può prendere potenzialmente ciò che più gli serve.

Il training necessario per poter attivare e condividere questo tipo di gruppo richiede una diminuzione di narcisismo individuale a favore dello spirito di gruppo, una diminuzione che sarà abbondantemente ricompensata dell'entusiasmo generato dai risultati. Quando funziona il gruppo dei pari genera peraltro una virtuosa maturazione co-evolutiva: gli individui fanno crescere il gruppo e contemporaneamente il gruppo fa crescere gli individui con mutuo vantaggio. Recentemente il biologo Eduard Wilson (2012) ha proposto che il fattore co-evolutivo prodotto dalla cooperazione gruppale abbia avuto un importante ruolo di accelerazione darwiniana nell'affermarsi di *homo sapiens*. Per Wilfred Bion un gruppo di questo tipo può funzionare con un numero di persone tale che tutti possano vedersi e sentirsi senza l'ausilio di strumentazioni tecniche. Nella mia esperienza personale di 32 anni di conduzione di gruppi analitici, il funzionamento mentale di questo tipo di gruppo sembra esplicitare la sua efficacia migliore con un numero aureo di partecipanti intorno a 7 ed intorno a 12. La ragione di questa preferenza mi è oscura ma vi sono alcune suggestioni geometriche e mitologiche che potrebbero forse dare conto di questi attrattori numerici.

## **6. Schema sinottico del modello ispirato a Bion ed a Käes**

Prima di affrontare la complessità dell'embricatura tra piccolo gruppo e *large group istituzionali*, vorrei riassumere le considerazioni appena esposte offrendo al vostro emisfero destro, una *synopsis*. Potete anche utilizzarlo come un test per verificare se la mia esposizione è stata finora sufficientemente chiara.





Mi sento di avvertire che il modello rappresentato in modo schematico in questa *synopsis* può essere tenuto in qualche considerazione prevalentemente nella situazione di un gruppo analitico gestito e condotto in ambito privato.

Abbiamo infatti osservato sopra, che altre compromissioni istituzionali, formali e/o sostanziali, renderebbero il quadro molto più complesso. Il vantaggio di un gruppo tendenzialmente più “autonomo”, è che genera un “campo auto-centrato” dove il vissuto fenomenico sperimentato dai membri è attraversato in una posizione mediana, da interazioni ed influenze provenienti da istanze differenti ed opposte. Il gruppo in questo contesto è una sorta di laboratorio “*semiosferico*” che acquisisce una propria peculiare competenza auto-referenziale, trasformativa ed euristica. Le due influenze più lontane che manifestano la loro epifania ed interagiscono nel campo del gruppo sono quindi dall’alto verso il basso, gli <<Organizzatori (o Garanti) Meta-sociali>>, e dal basso verso l’alto, gli <<Organizzatori (o Garanti) Meta-psichici>> di Renè Kaës più sopra citati (Kaës, 2005).

## 7. Un “caso clinico istituzionale”

Avendo impegnato la vostra attenzione con un livello di argomentazione piuttosto astratto, entrerò ora nel vivo del tema, utilizzando come intermezzo il racconto di un “caso clinico” di impasse istituzionale che mi ha visto coinvolto in un servizio di assistenza per tossicodipendenti ed alcoolisti dove ho lavorato dal 1980 al 1986 in una provincia della Regione Lazio.

L'esempio è eclatante, iperbolico, e quindi didascalico giacché si riferisce ad un'istituzione dove la mentalità, la capacità di gestione, e la qualità delle relazionali umane erano decisamente molto primitive, per non dire di peggio.

*Mi ritrovai assunto dalla ASL come consulente, insieme ad alcuni altri giovani della mia età in una équipe che avrebbe dovuto avere il compito di attivare un servizio di assistenza per tossicodipendenti ed alcoolisti, dopo che erano accaduti alcuni fatti gravi. Poco tempo prima infatti, un ambulatorio in un paese della Provincia, aveva elargito senza alcun criterio, fiumi di metadone alla comunità locale di assuntori di eroina. Poi, suppongo per qualche direttiva superiore, il servizio fu drasticamente chiuso, e così anche il rubinetto del metadone.*

*Pochi giorni dopo, il drappello di giovani assaltò la farmacia dell'Ospedale del capoluogo di provincia, prelevando tutta la morfina disponibile. Nell'Ospedale ci furono reazioni sdegnate. Un primario del resto aveva talmente in odio i tossicodipendenti che si rifiutava di somministrare la morfina anche ai pazienti oncologici. Insomma, per uscire dall'impasse fu richiesto al direttore del DSM di mettere al lavoro una nuova équipe affinché levasse le castagne dal fuoco.*

*Avemmo la fortuna di trovarci bene insieme, avendo per altro ognuno una formazione diversa ma con un “common round” psicodinamico, e animati da una passione giovanile. Adottammo una strategia poliedrica, scegliendo di volta in volta la strategia terapeutica più adatta per ogni paziente. S'intrecciavano oltre all'intervento farmacologico gestito dalla psichiatra dell'équipe, interventi di psicoterapia individuale e di gruppo, ricoveri ospedalieri assistiti, interventi domiciliari dove con tecniche sistemiche si cercava di modificare l'assetto familiare, training autogeno ipnotico e classi di Yoga, e successivamente anche interventi nella scuola e piccoli corsi di formazione per operatori psicopedagogici e sociosanitari. Dopo un certo tempo, c'eravamo guadagnati la fiducia di un certo numero di ragazzoni che imperversavano nel territorio e che cominciarono a considerarci un punto di riferimento quando stavano male. Eravamo collocati in una serie di stanze in un'ala del piano terra della palazzina del DSM. Al piano superiore lavoravano gli psichiatri ed il direttore. Il direttore ci aveva dato carta bianca e appoggiava tutte le nostre iniziative purché appunto gli togliessimo le castagne dal fuoco rispetto all'amministrazione centrale della ASL. Viceversa l'atteggiamento degli psichiatri del servizio di salute mentale del piano di sopra, in apparenza accogliente, era in realtà scettico e svalutante verso la nostra modalità di lavorare. I ragazzi venivano chiamati con una metonimia*

“tossici”, e la metonimia fu rapidamente estesa anche a “noi” che lavoravamo con “loro”. Una curiosa allegoria caratterizzava la situazione dei bagni. C’era al piano superiore il bagno del direttore, quello degli psichiatri con chiavi personali, e quello dei pazienti aperto ma sempre sguarnito. Al piano di sotto il nostro bagno si ostruì abbastanza rapidamente, fu chiuso e non fu mai più riparato, né ricordo che noi dopo i primi tentativi, avessimo insistito più di tanto perché lo fosse. Intorno a questo fatto si creò una curiosa mitologia tra i ragazzi: nel sottosuolo del bagno ostruito si era creato un mondo arcaico con rettili, alligatori e mostri primitivi, e per questo forse era meglio che restasse chiuso.

Stante questa divaricazione tra il piano di sopra della “salute mentale”, e quello di sotto dei “tossici”, ad un certo punto accadde che un’infermiera di mezz’età che lavorava con gli psichiatri, forse incuriosita dalla nostra passione e dai nostri risultati, chiese al direttore di essere trasferita di sotto per lavorare con noi. Il direttore acconsentì e la collega prese a lavorare con noi con impegno ed entusiasmo.

Accadde poi in un giorno infausto, che un nostro paziente, Paolo, particolarmente vivace e difficile ma a cui eravamo molto legati, rimanesse ucciso da una guardia giurata. Nella costernazione generale, nella riunione d’equipe, l’infermiera osò dire una cosa terribile: <<Mah! Un delinquente di meno!>>. Nessuno di noi come opacizzati in una sorta di incantesimo, fu in grado di commentare questa frase drammatica. Dopo un po’ di tempo l’infermiera smise di lavorare con noi e si auto-isolò in una piccola stanzetta proprio limitrofa all’uscita dell’edificio, senza fare più nulla. Semplicemente stava lì tutto il giorno, senza fare più nulla.

## 8. Elementi di analisi e commento del caso

Per cercare di dare senso all’evento nel contesto di tutta l’istituzione, ho scelto di utilizzare alcuni elementi differenziati di analisi.

- 1) Il rito antico citato da Thomas Szasz nel suo libro “*Il mito della droga. La persecuzione rituale di tossicodipendenti e spacciatori*” (Szasz, 1974).
- 2) Il tema dell’invidia e dalla rivalità suscitata dall’arrivo, dall’esterno di un gruppo di lavoro nuovo e coeso, e portatore di un’idea nuova.
- 3) Il lavoro di Bion “*Il mistico e il gruppo*” (Bion, 1970).
- 4) La tema del tradimento.
- 5) Il tema dell’omertà.
- 6) L’idea della nascita di bastioni all’interno di un’istituzione.
- 7) L’idea di disturbi psicotici del pensiero all’interno di un’istituzione.
- 8) L’idea di un *basement protomentale* dell’edificio psichico dell’istituzione.

Thomas Szasz ci racconta che nell’antica Grecia precedente alla polis, uno schiavo veniva ucciso una volta all’anno, per propiziare agli dei la salute del popolo ateniese.

Il suo nome era “*Pharmakos*”, che significava sorprendentemente *veleno, medicina umana* cioè *capro espiatorio*. Il rito si può considerare a buon diritto, l’antesignano del moderno *mobbing*. A parte l’elemento crudele che esso veicola, esso è molto interessante perché segnala la consapevolezza degli antichi che un aspetto del pensiero o una malattia potesse nella fantasia, essere smobilitata dagli individui, posta dentro una vittima prescelta e poi eliminata. E sarebbe riduttivo dire analogamente per quanto concerne l’identificazione proiettiva, che si tratti solo di una fantasia. Nel servizio di assistenza, i tossicodipendenti ma anche noi che lavoravamo con loro, eravamo considerati “*Pharmakoi*”, “veleni” da espellere e da eliminare.

Uno dei motivi che facilitò questa equiparazione tra i ragazzi e noi fu sicuramente il fatto che il nostro approccio si discostava notevolmente dal modello “*medicalista*” in auge nel servizio di psichiatria, dove si rispondeva al disagio psichico dei pazienti, prevalentemente con una risposta farmacologia. Per noi quel modello non aveva senso: rispondere con un altro farmaco all’abuso di un farmaco, significava proporre una simmetria perdente. E’ difficile sostenere infatti, che ci siano farmaci migliori dell’eroina stessa, che i giovani usavano. La chiarificazione del problema doveva essere cercata su un altro piano, se si voleva avere un qualche reale successo.

Il progressivo affermarsi del nostro approccio sperimentale, fu vissuto in realtà come l’irruzione di un’idea nuova, anticonformista ed ideologica, e produsse inevitabilmente lo sviluppo di sentimenti di invidia e rivalità nei colleghi del piano superiore. Alla fine il palcoscenico di questa piccola istituzione vide la messa in scena di un *conflitto generazionale* tra conservazione e cambiamento contagioso.

Il pericolo del contagio della supposta “idea nuova” precipitò in fine nel *tradimento* dell’infermiera che con il suo passo, determinò un aumento della bellicosità nelle fantasie sotterranee dei due gruppi ormai contrapposti. In una occasione precedente alla sua morte, Paolo il nostro paziente difficile, si era recato al piano di sopra per reclamare un farmaco con una certa vivacità. Uno psichiatra particolarmente reazionario mise su una sceneggiata grottesca. Si barricò nella sua stanza strillando come un ossesso e chiamò al telefono i carabinieri dichiarando che era pericolosamente minacciato dal nostro paziente.

A distanza di tempo, non senza un certo sconcerto, ho cercato di rendermi conto del motivo per cui il piccolo gruppo della nostra equipe così cooperativo e funzionante, fosse stato così paralizzato ed impossibilitato a commentare quella frase infelice dell’infermiera. Ho pensato che probabilmente esprimeva, per quanto la cosa possa apparire sgradevole, una *doxa* cioè un pensiero condiviso presente nell’inconscio primitivo del gruppo e di tutta l’istituzione. Esprimere un pensiero così violento e liquidatorio serviva probabilmente anche ad occultare ed evacuare il dolore della sparizione di una persona con cui avevamo comunque costruito un buon legame, nonché il senso di fallimento che l’evento tragico ci aveva restituito. Un silenzio alla fine, di complicità omertosa, *Chi tace, acconsente*, con la tesi espressa dall’infermiera.

Si comprende poi, come l’infermiera che aveva osato dare voce ad un pensiero selvaggio così sgradevole eppur sotteraneamente condiviso, si fosse poi “*auto-mobbizzata*” da sola, auto-emarginandosi ed auto-sospendendosi da ogni mansione

lavorativa. Dal punto di vista dell'istituzione, si erano così creati due “*bastioni*” capaci di mantenere una scissione psicotica nella capacità di pensare dell'istituzione in toto, all'insegna del prevalere dell'assunto di base di Lotta-Fuga. Un bastione garante la forclusione del pensiero selvaggio dalla consapevolezza collettiva, un secondo bastione che garantiva la segregazione della persona, responsabile di aver dato voce a quel pensiero. Alla fine, i fantasmi dell'evento furono sepolti nel *basement protomentale* dell'intera istituzione, forse proprio sotto il bagno del nostro servizio dove i ragazzi avevano collocato nella fantasia, i mostri e gli animali primitivi...

## **9. Un modello ipotetico per un *Large Group* istituzionale**

Il modello tradizionale che informa un servizio pubblico di assistenza al disagio mentale, ha di solito una struttura piramidale verticistica. La nomina del direttore è di solito esterna e politica, e la qualità del servizio dipende in modo massiccio dalla sua capacità relazionale e organizzativa, e dalla sua sensibilità umana nei confronti dei suoi subalterni. Questa modalità spesso sacrifica la creatività delle unità operative che lavorano in contatto con i pazienti, ed impone una rigidità che impedisce di avere quella elasticità e quella capacità di adattamento che servirebbe a tutta la struttura per avere una visione d'insieme aggiornata, e per poter rispondere con azioni efficaci alle mutevoli esigenze del territorio su cui opera.

Nel tentativo di pensare ad un modello alternativo di istituzione, penso che sarebbe utile considerare quelle caratteristiche della mente umana che oggi sono sempre più segnalate come fondamentali e che interessano la lateralizzazione degli emisferi. Nelle neuroscienze, il cervello destro collegato con la parte sinistra del corpo, è considerato competente nella percezione sincronica, analogica e metaforica, e quindi garante dell'attività creativa e oniroide aperta all'inconscio nonché partecipe del *processo induttivo* di costruzione dell'astrazione. Per questo motivo è stato denominato “*Bottom Up*”.

Il cervello sinistro collegato con la parte destra del corpo, gestisce la funzione diacronica e digitale del linguaggio (soprattutto di quello alfabetico), garantisce la coerenza razionale *aristotelica* del pensiero, governa il *processo deduttivo* di utilizzo dell'astrazione teorica nonché fornisce le linee guida dell'azione. Per questo motivo è stato denominato “*Top Down*”.

La “*Teoria dei sistemi*”, le “*Teorie della complessità*”, il lavoro con i gruppi ispirato al modello bioniano nonché l'utilizzo nella relazione analitica del modello di campo, ci autorizzano a rintracciare e a ricollocare le funzioni psichiche di base del singolo individuo nelle configurazioni via via più complesse e frattali delle relazioni umane, nei vari livelli di scala. Più sinteticamente possiamo dire che “*orizzontalità*” e “*verticalità*” sono due dimensioni dell'esistenza psichica che dovrebbero potersi accoppiare, dialogare, e cooperare in un contesto di reciproco e rispettoso riconoscimento. Un'istituzione che vuole funzionare dovrebbe tener conto di questa dimensione bimodale che permea tutta la realtà psichica e non solo.

La dimensione orizzontale, che si nutre di *sincronia* e di *spazialità*, consente di fare spazio all'incertezza, alla creatività, all'analogia, al pensiero metaforico e mitopoietico, alla polisemia del discorso ed alla libertà della ricerca euristica.

La dimensione verticale che è vincolata alla *diacronia* ed alla *temporalità*, risponde alla necessità della narrazione, dell'azione, dell'efficienza dei risultati, dell'economia delle risorse e della valorizzazione genuina della gerarchia delle competenze.

Se fosse possibile che tutti i membri di un'istituzione e tutti i suoi gruppi di lavoro si esercitassero costantemente a condividere come un assioma frattale di base, l'importanza di questa opposizione vitale, sarebbe poi possibile nei singoli contesti specifici, avere la libertà di privilegiare una delle due dimensioni senza dimenticarsi dell'altra.

Un altro criterio utile per il buon funzionamento sarebbe la possibilità di predisporre una *zona di auto-scopia* ed *auto-terapia* deputata al monitoraggio ed al sostenimento di un sufficiente livello di salute mentale di tutta l'istituzione. Una prima cosa utile sarebbe consentire la *trasparenza* di tutto l'edificio. Non una trasparenza ossessiva e persecutoria ma la possibilità per tutti i suoi membri di essere all'occorrenza, informati sull'andamento delle cose. Inoltre si dovrebbe poter disporre di una funzione specifica che abbia il compito di monitorare con una certa libertà questo andamento, e suggerire proposte correttive.

Infine, si dovrebbero fornire spazi "*empatici*" facoltativi dove i membri abbiano la possibilità di condividere esperienze più personali e affettive, non necessariamente legate al lavoro specifico comune. Si tratterebbe di una sorta di *dopo-lavoro dell'anima* che forse ridurrebbe ulteriormente il rischio di creare quei *bastioni* cronici che spesso si osservano nella storia di un'istituzione, e che segnalano le *tombe* e le *cripte* che rinchiudono nel *basement* collettivo proto-mentale, i residui di tutte le conflittualità traumatiche non risolte accumulate nel tempo.

Per dare forma a questo modello ipotetico, ho immaginato la seguente serie di strutture essenziali intese come *gruppi specializzati* che dovrebbero interagire in modo elastico, per garantire allo stesso tempo coerenza e flessibilità operativa a tutta l'istituzione.

1) Assemblea Generale. Si ispira al modello sperimentato da Franco Basaglia ed è il luogo basilare a cui dovrebbero partecipare tutti gli operatori clinici, direttivi ed amministrativi dell'istituzione. Dovrebbe riunirsi ogni settimana il lunedì mattina, in uno spazio temporale di almeno due ore durante le quali non ci sono visite con i pazienti od altre attività. Dovrebbe rappresentare il luogo di elaborazione e valutazione del lavoro svolto e di quello da svolgere, e dovrebbe avere un notevole potere decisionale.

2) Consiglio Direttivo. Dovrebbe includere, oltre al direttore, un rappresentante di tutte le funzioni presenti nell'istituzione. Il suo ruolo dovrebbe essere soprattutto quello politico di relazione dinamica con la ASL di appartenenza.

3) Segreteria amministrativa. Il lavoro di questa equipe è molto prezioso e dovrebbe organizzare oltre alle funzioni amministrative e finanziarie, il primo contatto e l'accoglienza degli utenti, le comunicazioni interne, e la visibilità della struttura attraverso un aggiornamento costante on-line del palinsesto, in modo che tutti possano essere informati dello "stato dell'unione" come se l'edificio fosse un palazzo di cristallo (Bion, 1961).

4) Unita Operative. Sotto questo termine sono comprese le diverse unità operative cliniche che lavorano con i pazienti nelle variegate forme di intervento: prime visite, progetto terapeutico, interventi integrati lungo il gradiente *farmacologia*  $\leftrightarrow$  *psicoterapia*, interventi domiciliari. Includono in varie guise, le figure dello psichiatra, dello psicoterapeuta, dell'infermiere, dell'assistente sociale, del tirocinante e del volontario.

5) Metavisioni. Si tratta di gruppi auto-gestiti di elaborazione dell'esperienza clinica, improntati ad una condivisione paritetica, e finalizzati all'estrazione di elementi, impliciti o espliciti, di modellizzazione teorica, utilizzati nella pratica clinica. Più precisamente lo scopo di questi gruppi a cui dovrebbero partecipare tutte le figure coinvolte nel rapporto con i pazienti, è quello di valorizzare e valutare le differenze dei vertici di approccio teorico e tecnico, e quindi di accrescere la capacità collettiva delle competenze.

6) Social Dreaming. Sarebbe opportuno che tutti gli operatori partecipassero a gruppi liberamente formati di *social dreaming* eventualmente anche auto-gestiti. In accordo con la geniale proposta di Gordon Lawrence (Lawrence 1998), la condivisione di sogni tra operatori che lavorano in un'istituzione, può facilitare lo sviluppo di bollicine di intimità e di empatia, e permettere di enucleare dai sogni stessi, gli elementi di auto-rappresentazione inconscia dell'intero edificio.

7) Meditazione. Sarebbe opportuno disporre di una stanza abbastanza ampia, opportunamente attrezzata ed utilizzata solo per questo scopo, dove sia possibile *in assoluto silenzio*, avere momenti di riposo, poter leggere un libro e praticare semplici forme di meditazione.

8) Navicella di Auto-scopia. E' un gruppo di tre persone che dovrebbe includere un membro del consiglio direttivo, un operatore delle unità operative e un tirocinante. Avrebbe libertà di *movimento* nell'osservare con discrezione e *one way* tutte le attività dell'istituzione, solo eventualmente raccogliendo problematiche e suggerimenti. La navicella ha il compito di produrre periodicamente la sua *visione* sullo *stato dell'unione*. In caso di necessità o di urgenza potrebbe riferire ciò che *vede* nell'assemblea generale.

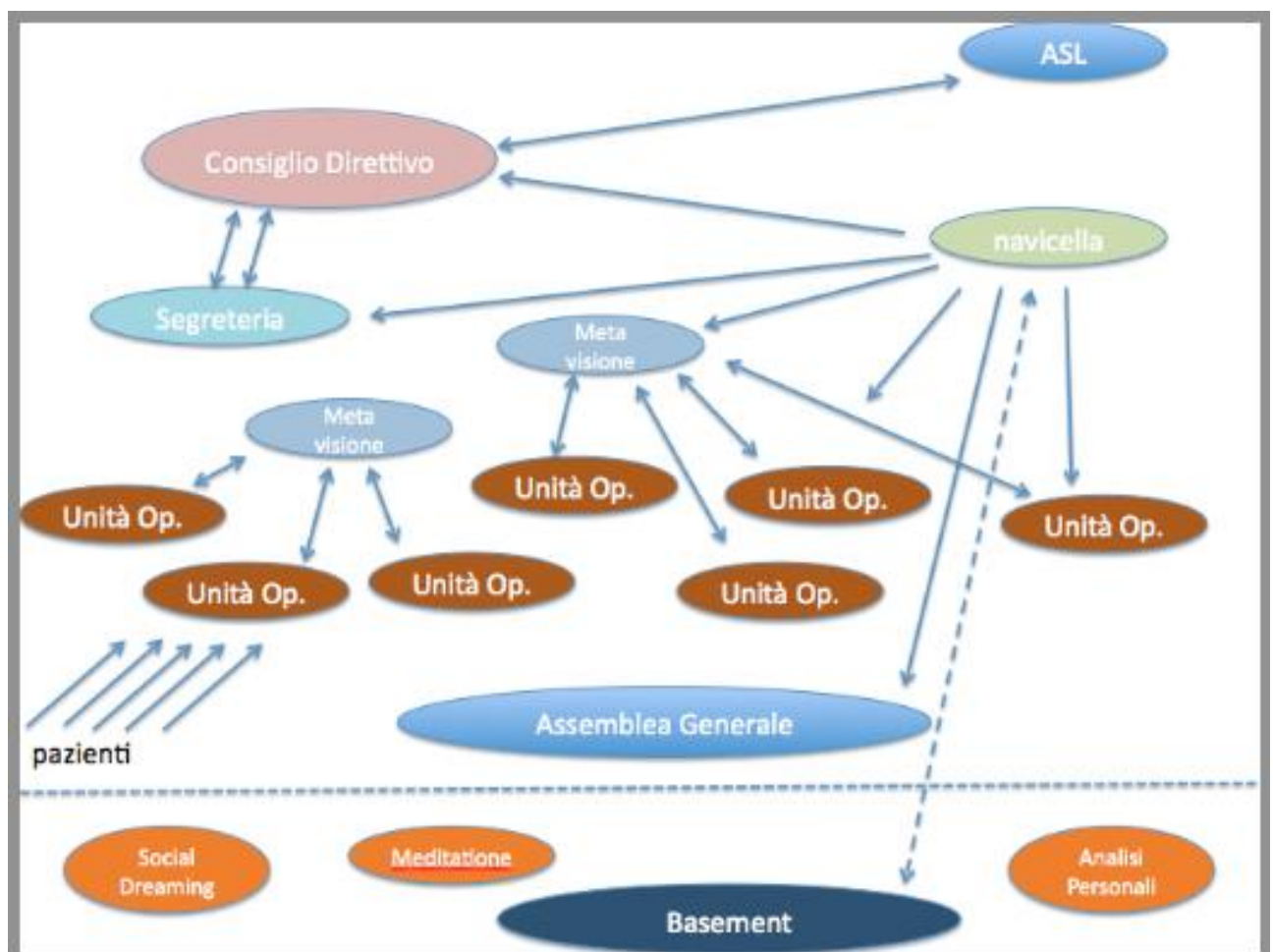
9) Basement protomentale. E' la zona inaccessibile delle derive protomentali, dove si sedimentano tutti gli eventi indigeriti e non elaborati dal procedere psichico collettivo. Ci si augura che la capacità della *Funzione Gamma* espressa da tutta l'istituzione mantenga questo serbatoio il più vuoto possibile.

Per concludere vorrei menzionare ancora due punti importanti. Sarebbe prezioso che tutti gli operatori potessero usufruire di un lavoro analitico personale, individuale o di gruppo, rigorosamente all'esterno dell'istituzione stessa, in modo da salvaguardare anche le esigenze di uno spazio mentale assolutamente privato.

Inoltre l'utilizzo della tecnologia mediatica moderna di una rete *ethernet* e degli *iPad*, renderebbe più facile, economica e veloce la comunicazione interna tra tutti gli operatori.

## 10. Conclusioni

Il modello proposto che è sintetizzato nella *synopsis* qui sotto, è puramente ipotetico ma potrebbe improntare la realizzazione di una rete operativa ed interattiva contemporaneamente coerente, funzionale, ed elastica, capace anche di auto-modificarsi nel processo stesso di messa in opera e di verifica del progetto.





## **Bibliografia**

- Bion, W.R. (1961). *Esperienze nei gruppi*. Roma: Armando, 1976.
- Bion, W.R. (1970). *Il mistico e il gruppo*. In *Attenzione e interpretazione*. Roma: Armando, 1973.
- Bion, W.R. (1992). *Cogitations. Pensieri*. Roma: Armando, 1996.
- Bion, W.R. (1977). *Seminari italiani*. Roma: Borla.
- Freud, S. (1921). *Psicologia delle masse e analisi dell'Io*. Torino: Boringhieri, 1977.
- Lawrence, W.G. (1998). *Social Dreaming. La funzione sociale del sogno*. Roma: Borla, 2001.
- Kaës, R. (2005). Il disagio del mondo moderno e la sofferenza del nostro tempo. Saggio sui garanti metapsichici. *Psiche*, 2.
- Reich, W. (1933). *Psicologia di massa del fascismo*. Milano: Einaudi, 2002.
- Szasz, T.S. (1974). *Il mito della droga. La persecuzione rituale delle droghe, dei drogati e degli spacciatori*. Milano: Feltrinelli, 1991.
- Wilson, E.O. (2012). *La conquista sociale della terra*. Milano: Cortina, 2013.

**Alessandro Bruni**, è biologo, psicoterapeuta, e psicoanalista: ha discusso una tesi interdisciplinare su *LSD e Stati Alterati di Coscienza* con relatore il Premio Nobel Prof. Daniele Bovet, e correlatore il Prof. Vittorio Somenzi. E' socio fondatore e didatta dell'*IIPG* (Istituto Italiano di Psicoanalisi di Gruppo); membro ordinario con funzioni di training della *SPI* (Società Psicoanalitica Italiana); supervisore e formatore nei Dipartimenti di Salute Mentale (DSM) di varie città italiane, ed è inoltre praticante di diverse discipline orientali.

**e-mail:** [alessandrobruni.ab@libero.it](mailto:alessandrobruni.ab@libero.it)