

## Perchè “¿ Authority ?”

### Osservazioni sul *continuum* autorità/potere

Giovanni Foresti

#### Abstract

Il titolo del lavoro fa riferimento a quello scelto dalla FEP per il congresso che avrà luogo a Berlino del marzo del 2016 (*¿Authority?*) e richiama i temi che erano stati scelti da Serge Frisch, Laurence Kahn e Leopoldo Bleger per un seminario da loro organizzato, sempre a Berlino, nel settembre del 2014 (*Psychoanalysis in 2025*). Le domande che sottendono queste iniziative sono numerose. Visti gli scopi di questo testo, mi limiterò a indicare il quesito che a me pare più interessante: cosa può offrire la psicoanalisi alla comprensione di un tema di grande rilevanza sociale come quello dell'autorità?

Il lavoro che segue prende le mosse da una serie di due ipotesi.

La prima suppone che autorità e potere non siano manifestazioni sostanzialmente dissimili, ma che costituiscano i poli di un *continuum* indissolubile. È difficile imbattersi in un'autorità del tutto sprovvista di potere, così come è raro che il potere di un soggetto, di un gruppo o di un'istituzione non si accompagni con un certo ammontare di autorità (naturalmente questi termini richiedono definizioni precise che saranno discusse nel paragrafo successivo).

La seconda ipotesi postula che il problema dell'autorità, pur essendo di rado trattato direttamente dalla psicoanalisi, si trova variamente riformulato in numerosi modelli concettuali che sviluppano aspetti essenziali della teoria e della tecnica psicoanalitica (esso rimanda, come vedremo, al conflitto fra le generazioni e agli sviluppi del complesso edipico sul funzionamento psichico: la formazione del super-io e la sua manutenzione ordinaria e straordinaria).

**Parole chiave:** autorità, potere, leadership, gruppo

#### 1. Il problema dell'autorità. Alcuni modelli concettuali

La prima serie di concetti dei quali propongo di servirsi proviene dalla tradizione delle *group relations*, mentre il secondo insieme d'ipotesi si fonda sulle estensioni del metodo psicoanalitico (il lavoro clinico con gruppi e con pazienti psicotici) oltre che sulla pratica clinica più classica. Ed ecco il primo tema.

In un testo scritto quando era CEO del *Tavistock and Portman Trust*, Anton Obholzer ha proposto alcune definizioni dell'autorità, dei suoi effetti e delle sue fonti che sono destinate a rimanere un punto di riferimento irrinunciabile sia per chi si occupa di clinica psicoanalitica che per coloro che cercano strumenti per estendere l'utilità della psicoanalisi ad altri campi d'esperienza (Obholzer, 1994). L'autorità – scrive l'analista britannico in *The Unconscious at Work* – può essere concettualizzata come “il diritto di prendere una decisione definitiva e, nell'ambito di un'organizzazione, il diritto di prendere decisioni che risultano vincolanti per altri” [“*the right to make an ultimate decision, and in an organization it refers to the right to make decisions which are binding on others*”] (ivi. p. 39). Secondo questa definizione, l'autorità è

una funzione determinata dalla struttura organizzativa del sistema istituzionale (cioè una facoltà conferita dall'alto come appannaggio del ruolo) e basata sugli attributi di competenza riconosciuti alla *leadership* dalla *followership* (la componente dell'autorità che è conferita/confermata ai dirigenti dal basso). Si tratterebbe dunque di una capacità e di un diritto che si fonda, come scrivono i politologi, sulla "credenza nella legittimità" della persona o del gruppo a cui è stata delegata la responsabilità (Stoppino, 2001; p. 107 e sgg.).

Ma andiamo ora all'altro polo del *continuum*.

A differenza dell'autorità, il potere è una parola che designa la possibilità di produrre effetti, sulle cose e/o sulle persone, indipendentemente dal riconoscimento d'autorità su cui si fonda il ruolo sociale del soggetto. Nel campo delle interazioni umane, la parola rimanda alla "capacità dell'uomo di determinare la condotta dell'uomo" e, in particolare, la possibilità di influenzare il funzionamento psichico e sociale di un *altro* essere umano (ivi. p. 2). Per Obholzer il potere è da intendere come "un attributo delle persone, piuttosto che dei ruoli, e può derivare sia da fonti esterne che da fonti interne" [*"an attribute of persons, rather than roles, and it can arise from both internal and external sources"*] (ivi. p. 42). Quando la struttura organizzativa di un sistema relazionale è in crisi e la diminuita credenza collettiva nella legittimità del gruppo dirigente ha ridotto la forza persuasiva dell'autorità istituzionale, la *leadership* è spinta a far fronte alle proprie responsabilità amplificando gli effetti derivanti dal possesso degli attributi immaginari o materiali del potere – oppure ricorrendo ad attitudini che richiedono funzioni più coercitive (o più indirette e manipolatorie) di quelle che si basano sull'autorità. Ciò mette a rischio l'integrità etica dei dirigenti, riduce la loro affidabilità umana e contribuisce a diminuire ulteriormente la fiducia nella legittimità personale dei *leader*.

Studiata nelle organizzazioni istituzionali, la complessità del *continuum* autorità/potere è riassunta da Obholzer con poche frasi molto chiare. "L'autorità senza potere – scrive (ibid.) – porta a un management indebolito e demoralizzato. Il potere senza autorità conduce a un regime autoritario. È l'equilibrio e il giudizioso *mix* delle due componenti che crea un *management* coerente col compito in un'organizzazione ben amministrata" [*Authority without power leads to weakened, demoralized management. Power without authority leads to an authoritarian regime. It is judicious mix and balance of the two that makes for effective on-task management in a well-run organization*] (ibid.).

La seconda serie di riferimenti teorici di cui propongo di servirsi si trova in alcuni scritti di Thomas Ogden, di René Kaës e di Paul-Claude Racamier. In *Riscoprire la psicoanalisi* (Ogden, 2009), il primo ha proposto alcune riletture dei classici della psicoanalisi basate sul rigoroso riesame dei testi in cui furono elaborate le nozioni fondamentali della teoria e della tecnica psicoanalitica. Nel saggio in cui riprende un lavoro di Loewald, che a sua volta rilegge un famoso saggio freudiano (*Il tramonto del complesso di Edipo*, Freud, 1924), Ogden ha proposto di far uso di alcune idee che consentono di concepire uno dei motivi centrali della psicoanalisi – il complesso di Edipo – ricorrendo appunto alla nozione di autorità (Ogden, 2009). Senza far uso di una definizione *ad hoc*, lo scritto utilizza il significato corrente della parola

“authority” per connotare gli aspetti centrali del campo relazionale sul quale genitori e figli interagiscono e confliggono. “Per Loewald – scrive Ogden (ivi. p. 187) – il conflitto di Edipo è nella sua essenza [...] una battaglia accanita per autonomia, autorità e responsabilità”. L’autorità e l’autonomia non sono trasmesse automaticamente dai genitori ai figli come se fossero un privilegio nobiliare, ma sono la posta in gioco di un confronto vivace e tanto protratto da essere praticamente interminabile. Nel campo relazionale della famiglia, autonomia e potere sono infatti materia eternamente contesa fra diversi soggetti che sono sempre più o meno apertamente in conflitto. Per diventare patrimonio personale della prole, l’autonomia – e l’autorità/potere che la rende possibile – deve venir conquistata al prezzo di un impegno personale che ha un valore e un effetto, diremmo noi oggi, ‘soggettivante’. Le conseguenze intra-psichiche di un’insufficiente interazione inter-psichica fra le generazioni sono descritte da Ogden con poche frasi molto convincenti. “Una relativa assenza di genuina autorità parentale lascia al figlio ben poco di cui si possa appropriare. Inoltre, quando l’autorità dei genitori non è stata affermata, le fantasie dei figli mancano di «freni» (Winnicott, 1945; p. 153), cioè della sicura conoscenza che non sarà permesso che le loro fantasie siano messe in atto nella realtà” (ivi. 186). Se cresce in un contesto relazionale in cui difettano l’autorità e la responsabilità genitoriale, il soggetto non costruisce al suo interno un super-io flessibile corredato da oggetti interni congruenti, ma ricorre a meccanismi di difesa che lasciano il suo apparato psichico privo dell’energia necessaria per conferire forza alla propria iniziativa. “In tali patologiche circostanze il figlio, nello sforzo di difendersi contro il pericolo del reale omicidio dei genitori, rimuove (brucia vivi) i suoi impulsi omicidi e rafforza tale rimozione adottando un atteggiamento aspramente punitivo nei confronti di questi sentimenti” (ibid.). Il senso di questa riflessione è condensato in una frase molto stringata: “Nella battaglia edipica «si richiedono oppositori» (Loewald, 1979; p. 389)” (ibid.).

A mio avviso, la novità teorica più importante del contributo di Loewald e Ogden è che il problema psichico posto dalla costruzione e dalla redistribuzione dell’autorità non è mai risolto definitivamente perché il complesso di Edipo, sia dentro la famiglia che fuori da questa, non tramonta mai.

Gli altri Autori che hanno scritto pagine efficaci su questo tema sono René Kaës e Paul-Claude Racamier (anche molti altri, ovviamente: queste sono solo le mie preferenze personali). Disponendo sin dagli anni settanta di una formidabile ipotesi di lavoro – l’*apparato psichico di gruppo* (Kaës, 1978) –, il primo ricava le sue ipotesi dal campo della psicoterapia di gruppo, oltre che dalla clinica psicoanalitica (Kaës, 2007). Il ripensamento della psicoanalisi che Kaës propone si avvale della logica dei sistemi non lineari, delle teorie del caos e delle ipotesi sui meccanismi di auto-organizzazione studiati dalle teorie della complessità. In un saggio recente, intitolato *Le malêtre* (Kaës, 2013), ha rilanciato il progetto freudiano del 1921 e del 1929 (*malaise* è la parola usata per tradurre in francese *das Unbehagen*, il disagio della civiltà) ed esteso il campo osservativo della psicoanalisi per comprendere il tipo specifico di *Kulturarbeit* che caratterizza le società contemporanee.

Nei suoi ultimi scritti, la crisi della nozione tradizionale di autorità è intesa come conseguenza di due fenomeni culturali convergenti: la prevalenza di “*processus sans sujets*” e la decadenza del principio di responsabilità, ossia la “*disparition du répondant*”.

L’endemica carenza di soggetti umani che possano dare concretezza relazionale all’autorità sociale (anche nelle battaglie extra-familiari si richiedono oppositori!) determina condizioni di sviluppo dell’apparato per pensare i pensieri che sono basate su una diminuzione delle necessità di lavoro psichico (*Arbeitsanforderung*) poste al soggetto dalla realtà sociale. Il risultato è una riduzione della matrice intersoggettiva che promuove i processi di soggettivazione. “L’idea che propongo – scrive in *Un singolare plurale* (Kaës, 2007; p. 249; il corsivo è mio) – è che l’Io, termine del processo di soggettivazione, non può avvenire nella sua organizzazione riflessiva e nell’appropriazione della sua soggettività che in un insieme intersoggettivo di cui è inizialmente tributario e da cui dovrà liberarsi senza però affrancarsene radicalmente”. Il progetto di ricerca che Kaës propone alla comunità analitica è basato sull’ipotesi che sia necessario studiare gli effetti di reciproco influenzamento fra diversi processi che accadono contemporaneamente nel campo relazionale: gli effetti del gruppo sul soggetto e l’influenza della soggettività del singolo sul funzionamento del gruppo. “Il problema sta nel capire come questi processi – scrive (ivi. p. 250) – si articolano l’uno all’altro e come la soggettivazione implica i concetti di soggetto, di assoggettamento e di intersoggettività”.

Contro una tradizione strutturalistica e troppo statica, la concezione dell’Io che Kaës propone è una versione radicalizzata di alcune classiche ipotesi freudiane (il soggetto come formazione solo relativamente autonoma che si sviluppa come il desiderio del sogno: come un fungo sorge dall’intricato groviglio del suo micelio) e presenta parecchie analogie con l’elegante riformulazione delle funzioni psichiche proposta da Racamier ne *Il genio delle origini* (Racamier, 1992). “Possiamo formulare un principio fondamentale”, ha scritto quest’ultimo dopo una vita trascorsa a prendersi cura di soggetti a funzionamento psicotico (ivi. p. 61): “la capacità di amore oggettuale, la capacità di gioire del piacere e la capacità di sopportare il sentimento del lutto costituiscono tutte assieme le precondizioni di qualunque sanità psichica”. Il paradosso identitario su cui si fonda la forza del soggetto è – detto in estrema sintesi – che “l’Io si trova nel momento in cui si perde” (ivi. p. 40). Sono gli “storpi del lutto [quelli] che non possono mai ritornare sulle proprie illusioni [che] vi restano aggrappati come a escrescenze narcisistiche indispensabili e vitali” (ivi. p. 53). L’autorità/potere su di sé – ossia la forza dell’Io – risulta invece come conseguenza paradossale e positiva dal crollo delle illusioni onnipotenti con cui ci consoliamo della nostra sostanziale impotenza. Il principio è affermato da Racamier con termini ancora più netti negli aforismi che concludono il primo capitolo del libro: “Nessuno potrà mai trovarsi, se prima non si sarà perduto” (ivi. p. 62).

Alle frasi di Obholzer citate all’inizio del paragrafo possono fare da utile contrappunto teorico le riflessioni sviluppate da Ogden, Kaës e Racamier. Tento dunque una sintesi.

In un'organizzazione, l'autorità è il diritto riconosciuto a un singolo individuo, o a un gruppo, di prendere decisioni che orientano i processi sociali interni. Nel lavoro clinico e nella dinamica intrapsichica, l'autorità di un soggetto si esprime invece come *possibilità di suggerire ipotesi* che rilanciano l'analisi dell'esperienza, e come *facoltà di proporre sintesi* che rendono possibili scelte e iniziativa. In entrambi i campi d'esperienza, l'autorità è il risultato di un sistema relazionale funzionale e integrato che si basa, a differenza del potere, su un'asimmetrica reciprocità.

## **2. L'io in vivo: campi relazionali e strutture psichiche emergenti**

Le definizioni e le concezioni richiamate nel paragrafo precedente possono essere messe alla prova dei fatti in diversi campi di esperienza clinica ed extra-clinica. Per evitare i fraintendimenti che risultano da un'applicazione troppo diretta di concetti psicoanalitici a situazioni sociali e istituzionali che hanno un loro specifico *setting* (Robles, 2004), analizzerò la dinamica dei processi di costruzione e distribuzione dell'autorità che sono osservabili durante un intervento/consulenza che si richiama ad un rigoroso orientamento psicoanalitico (Ferruta et al., 2015; Perini, 2014).

### **2.1. L'origine tripartita dell'autorità e la tentazione del potere**

Le teorie e i modelli psicoanalitici sono strumenti utili per pensare le dinamiche istituzionali; utilizzarle nel contesto politico-amministrativo attuale richiede però un aggiornamento dei metodi d'intervento e un ripensamento delle tecniche di comunicazione e di ascolto.

Il Primario di un Dipartimento di Salute Mentale di una città del Centro Italia chiede un intervento per prevenire gli effetti della crisi delle strutture residenziali del servizio che dirige. Per retribuire il consulente, il Primario dispone di un modesto finanziamento che è sufficiente solo per un intervento breve. In accordo con il "sistema cliente" (la denominazione socioanalitica che designa il committente come un insieme multi-soggettivo), il consulente concorda tre incontri a distanza di due settimane l'uno dall'altro.

Il primo incontro è una conferenza clinica classica. Lo staff della struttura residenziale presenta un caso clinico che ha creato vivaci polemiche fra gli operatori. Il lavoro procede speditamente e si protrae per circa tre ore. Emergono difficoltà di collaborazione interne al DSM (fra la struttura residenziale e gli ambulatori territoriali) e problemi di integrazione degli interventi con altre agenzie sociali (gli organi di polizia e i servizi sociali del Comune).

Il secondo incontro è attuato con una tecnica derivata dai *Listening Post* e denominata GRADIOR (Gruppo di Ascolto Dinamiche Organizzative: Foresti & Samà, 2014). Si tratta di un gruppo di studio di circa due ore e mezza, che indaga le tematiche riconosciute emergenti dallo staff e si conclude con la stesura di un report che raccoglie le ipotesi formulate dal gruppo.

In questo caso, i temi emergenti sono i seguenti:

- la difficoltà del gruppo nell'adattare le *politiche di accoglienza* alla realtà dei nuovi casi (il DSM è una struttura forte e ha una tradizione di grande ospitalità:

la nuova realtà sociale richiederebbe decisioni più selettive e scelte più rigorose),

- la percezione di una *crisi endemica* dei rapporti umani e professionali dell'équipe che impedisce di elaborare i conflitti interni (la crisi viene ricondotta a un orientamento nostalgico del pensiero del gruppo, più interessato a rimpiangere e idealizzare il passato che a comprendere il presente e a rinnovarsi),
- i vissuti di *isolamento e solitudine* che caratterizzano le relazioni fra gli operatori (intesi come una conseguenza del riprodursi all'interno del DSM della sovra-demarcazione dei confini che caratterizza i rapporti fra il DSM e il contesto sociale e istituzionale), e infine
- una *propensione all'espulsione e al rifiuto* dei pazienti problematici (quelli che secondo il modello di lavoro abituale mettono in discussione la tradizione culturale del gruppo e rischiano di diventare fallimenti clinici).

Il terzo incontro è preceduto da una discussione con il gruppo dirigente del DSM (il Primario e le figure apicali più influenti) e da una riunione con il responsabile della struttura residenziale. In entrambi i casi, la discussione è finalizzata a commentare i risultati del GRADIOR e a preparare la presentazione del report agli operatori. Durante il terzo incontro, il dirigente delle strutture residenziali disattende gli obiettivi concordati e cambia radicalmente linea di condotta. Invece di attenersi al compito stabilito in accordo col consulente lavorando sulle ipotesi formulate nel report, il dirigente in difficoltà insiste a riproporre il caso clinico discusso nel primo incontro e attacca frontalmente l'équipe di cui è responsabile. Il risultato è un violento alterco in cui tutti polemizzano con tutti: il dirigente rimprovera i suoi collaboratori di non riconoscere l'utilità del suo lavoro, mentre questi ultimi replicano che non si sentono ascoltati né aiutati da lui.

## 2.2 Epicrisi

La sequenza descritta mostra una lotta disperata per affermare l'autorità e la tentazione di risolvere il problema relazionale ricorrendo all'esercizio del potere. Invece di accettare la via lunga del lavoro sulla cultura del DSM e sulle difficoltà che ostacolano la comunicazione fra gli operatori, il dirigente in crisi rifiuta il compito riconosciuto dal gruppo ed esplicitato dal consulente, e si rivolge direttamente ai suoi colleghi e collaboratori. Trascurando l'importanza dell'autorità che viene conferita al professionista dalla stabilità istituzionale e dalla chiarezza di ruolo nell'organizzazione (l'autorità che proviene dall'alto, secondo la definizione di Obholzer), il dirigente autoritario rivendica la piena legittimità del suo potere personale e accusa l'équipe del suo servizio di fargli mancare il sostegno a cui avrebbe diritto. Alla ricerca inconsapevole e controproducente di un'autorità che dovrebbe essere ratificata dai collaboratori dal basso, il dirigente agisce come se potesse rimediare alla crisi ricorrendo a un atto di forza.

In tal modo, la sinergia fra le fonti dell'autorità non si realizza e la risultante finisce per essere, invece del reciproco rinforzo, un pernicioso circolo vizioso. La rivendicazione di potere appare autoritaria e ciò diminuisce ulteriormente l'autorità

del dirigente, che reagisce accrescendo il volume delle sue rivendicazioni e la natura autocratica dei suoi argomenti.

### 2.3 Ipotesi di lavoro

Le possibili interpretazioni di un frammento di vita istituzionale come questo sono numerose e la loro scelta dipende dagli interlocutori coi quali il lavoro proseguirà. Se il dirigente in crisi accettasse un *coaching* a orientamento psicodinamico (Brunning, 2006; Perini, 2013), il *focus* dei processi precedentemente descritti potrebbe essere analizzato grazie alle ipotesi sulle esigenze di lavoro psichico che sono poste al soggetto perché l'apparato psichico gruppale si assembli e il gruppo di lavoro possa funzionare. La domanda-chiave da porre al dirigente in crisi implica una ricerca sugli effetti di disorganizzazione prodotti sul singolo dalla dinamica del gruppo: cosa spiega la differenza fra la capacità di pensiero di un individuo e il suo impulsivo arrendersi agli automatismi della dinamica istituzionale?

Secondo l'ipotesi di Kaës, le premesse emotive di una buona integrazione fra individuo e gruppo sono per lo meno quattro: 1) "l'obbligo di investire il gruppo" (il contrario di esprimere rivendicazioni e fastidio nei confronti dei Colleghi); 2) la "messa in latenza o la rinuncia ad alcune formazioni psichiche proprie del soggetto" (la scelta di posticipare i chiarimenti più delicati e le recriminazioni più personali, ad esempio); 3) la "necessità di attuare operazioni di rimozione, di diniego o rigetto affinché possa crearsi l'insieme e mantenersi i legami" (l'accettazione dei non detti che fondano la base contiguo-autistica del funzionamento gruppale) e 4) la "rinuncia reciproca alla realizzazione delle mete pulsionali", cioè il costituirsi di "una comunità di diritto garante dei legami" (la capacità di contenimento e autocontrollo che rinnova quotidianamente il contratto sociale del gruppo istituzionale).

Se invece il lavoro proseguisse con il primario e con il gruppo dirigente, il *focus* dovrebbe essere sull'interazione fra il gruppo della struttura residenziale e gli altri gruppi che danno vita alla dinamica istituzionale. In questo caso, la domanda-chiave riguarda gli assunti di base che ostacolano il funzionamento del gruppo di lavoro. Dentro il quadro complessivo di un assunto di base di dipendenza (la storia nobile del servizio e l'aristocratica tradizione dei suoi leader), quali sono i fattori che hanno determinato il viraggio del gruppo verso un assunto di base di attacco-e-fuga? Cosa impedisce agli operatori del DSM di riflettere sui cambiamenti dell'utenza e sulle esigenze di ripensamento del lavoro istituzionale che sono imposte dalla crisi economica? Da dove deriva la debolezza del gruppo dirigente nel suo complesso e la carenza dell'autorità necessaria per dirigere le formazioni gruppali verso il compito primario?

E infine: quali iniziative intraprendere per poter fare, domani, ciò che oggi non pare possibile fare?

### 3. Conclusioni

Se s'intraprende una discussione sul problema dell'autorità con un qualsiasi gruppo di professionisti, ci s'imbatte sempre, prima o poi, in un'antinomia concettuale tanto semplicistica quanto inevitabile: la contrapposizione fra 'autorevole' e 'autoritario'.

Questi aggettivi evidenziano un'ambiguità inevitabile fra autorità e potere che viene colta intuitivamente da chiunque e che ricorre insistentemente, spesso tematizzata anche con notevole chiarezza.

La tesi che questo lavoro ha cercato di illustrare è che ci sono manifestazioni dell'autorità che suscitano rispetto e vengono intese come positive e senz'altro costruttive – le forme 'autorevoli' dell'autorità. Mentre ci sono fenomeni, relazioni intersoggettive e processi sociali in cui l'autorità viene percepita come una componente negativa e distruttivamente opprimente – le forme 'autoritarie' dell'autorità. Fra le due modalità del *continuum* autorità/potere non esiste però una sostanziale differenza, ma una continuità imbarazzante; continuità che è resa poi ancora più disturbante dal fatto che i processi intra- e inter-psichici non giungono mai a un punto di arrivo e si influenzano reciprocamente e continuamente.

Per dirla con la terminologia della psicoanalisi più classica, in somma, il complesso di Edipo non viene mai superato una volta per tutte: i suoi equivalenti transferali si ripetono e riproducono durante tutto il ciclo di vita e l'autorità che organizza le relazioni sociali non è mai stabilmente distribuita.

## **Bibliografia**

- Brunning H. (2006). *Executive coaching: Systems Psychodynamics Perspective*. London: Karnac. Trad. it. *La manutenzione del capo: executive coaching*. Torino: Ananke.
- Ferruta A. (2015). La valenza clinica della mente del gruppo. In S. Astori, A. Ferruta, C. Mariotti, (a cura di), *La diagnosi genetica: un dialogo per la cura*. Milano: Franco Angeli.
- Foresti G. e Samà A. (2014), Listening Post. In G. P. Quaglino (a cura di), *Formazione. I Metodi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Kaës R. (2007). *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*. Paris: Dunod. Trad. it. *Un singolare plurale. Quali aspetti dell'approccio psicoanalitico dei gruppi riguardano gli psicoanalisti*. Roma: Borla, 2007.
- Kaës R. (2012). *Le Malêtre*. Paris: Dunod. Trad. it. *Il malessere*. Roma: Borla.
- Loewald H. (1979). The waning of the Oedipus complex. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 27(4), pp. 751-775.
- Obholzer A. (1994). Authority, power and leadership. Contributions from group relations training. In A. Obholzer & V. Zagier Roberts (Eds.), *The Unconscious at Work. Individual and Organizational Stress in the Human Services*. London: Routledge.
- Ogden T. (2006). Reading Loewald: Oedipus Reconceived. *International Journal of Psychoanalysis*, 87, pp. 651-666.
- Perini M. (2013). *Lavorare con l'ansia*. Milano: Franco Angeli.
- Racamier P.C. (1992). *Le génie des origines. Psychanalyse et psychoses*. Paris: Dunod.
- Stoppino M. (2001). *Potere e teoria politica*. Milano: Giuffrè Editore

Utrilla Robles M. (1998). *¿Son Posibles las Terapias en las Intituciones? Estudio Situacional*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Winnicott D. (1945). Primitive emotional development. In Winnicott D., *Through Pediatrics to Psycho-Analysis*, New York: Basic Books.

**Giovanni Foresti**, vive e lavora a Pavia. Psichiatra, consulente organizzativo (modello Tavistock: group relations) e analista con funzioni di training (SPI e IPA), è socio de IL NODO group di Torino e dell'organizzazione londinese OPUS. Attualmente segretario del Centro Milanese di Psicoanalisi "Cesare Musatti", è co-chair per l'Europa del Comitato IPA "Psicoanalisi e Salute Mentale" e rappresentante europeo nel Board dell'IPA.

e-mail: **battista.foresti@gmail.com**

