

Supervisione e consulenza psicoanalitiche: promuovere il contenimento e il sostegno nelle istituzioni

Giovanni Foresti

Franca Fubini

Mario Perini

“Attribuisco molta forza e influenza al gruppo di lavoro, che a causa del suo impegno nella realtà è portato a servirsi di metodi scientifici, anche se talvolta molto rudimentali. Secondo me uno degli aspetti più sorprendenti di un gruppo è il fatto che, nonostante l'influenza degli assunti di base, il gruppo razionale, o di lavoro, alla fine riesce a trionfare.”

W. R. Bion, (1961: pag145)

Abstract

La supervisione clinica dei casi, affiancata all'analisi personale e ai seminari teorico-tecnici (che insieme ad essa costituiscono il tripode classico del training), è una delle attività su cui si fonda la formazione degli psicoanalisti e degli psicoterapeuti. Da diversi anni, almeno in Italia, 'supervisione' è però anche il nome che viene dato a una pratica di lavoro di gruppo, a cavallo tra il compito formativo e quello consulenziale, che si svolge nelle istituzioni socio-sanitarie e che ha come destinatario non un singolo professionista, ma tutta l'équipe curante, un gruppo di lavoro oggi sempre più eterogeneo professionalmente e culturalmente, e sempre più spesso impegnato in un sistema a rete di servizi intercorrelati. Gli AA di questo contributo hanno sviluppato le loro ipotesi pensando alle proprie attività di supervisione/consulenza in varie organizzazioni soprattutto come *sistemi di supporto per lo staff*.

La prima parte del testo si concentra sulle differenze e le analogie fra la supervisione individuale e la "supervisione istituzionale", con una particolare per le differenze fra supervisione dei casi clinici, formazione esperienziale del gruppo di lavoro e intervento di sviluppo organizzativo; ed anche per i problemi relazionali, le sovrapposizioni e le tensioni conflittuali che si attivano fra funzioni formative, supportive ed amministrative.

La seconda parte è dedicata ad un esame sistematico della nozione di *contenitore istituzionale*, termine che nelle istituzioni sociali e sanitarie è divenuto una specie di magico passe-partout. Gli AA ne esplorano i fattori e le funzioni alla luce di vari

modelli concettuali: la nozione winnicottiana di *holding*, le teorie di Pichon-Rivière e di Bleger su deposito e “contesto” (*encuadre*), i concetti bioniani di contenitore/contenuto, la migrazione del paradigma relazionale dalla dimensione della frontiera a quella della rete (Abadi).

La terza parte, infine, è dedicata a discutere le novità istituzionali create dalla cosiddetta ‘managed care’ – in Italia denominata ‘aziendalizzazione’. Riprendendo le analisi sociologiche di Bauman e di Sennett, gli AA evidenziano come i nuovi modelli organizzativi modifichino l’effetto contenitore delle istituzioni, riducendone la capacità di arginare l’ansia di sistema e di costruire legami, e creando le premesse per dinamiche gruppali e intergruppali turbolente e primitive, in grado di influenzare pesantemente la produttività del sistema e il benessere organizzativo. Le nuove istituzioni sono sempre più spesso organizzazioni senza confini e sistemi reticolari, dove le persone sperimentano una progressiva riduzione degli investimenti relazionali e della lealtà, e dove mobilità e turnover sono così rapidi da ostacolare i processi di attaccamento sano e maturo al lavoro, alle persone e ai valori della cultura organizzativa.

Partendo da alcuni casi esemplificativi gli AA esplorano tre ipotesi. La prima è che in contesti sociali sempre più turbolenti, insicuri e a legami deboli la supervisione si costituisca più spesso come una richiesta e un offerta di natura sia ambivalente che ambigua. L’ambivalenza è sostenuta dalla crescente insicurezza ambientale, dalla resistenza ad apprendere e dalla paura della responsabilità legata al sapere (-K, cfr. Bion). L’ambiguità (cfr. Bleger) si manifesta nei confini incerti e confusi tra persona, ruolo e organizzazione, nel dilemma tra controllo e supporto, nell’interfaccia tra professionale e gestionale.

La seconda ipotesi è che la supervisione, chiesta o accettata dai manager come modo per “migliorare” l’outcome del proprio sistema e per “controllare” il lavoro dei propri collaboratori, tenda a trasformarsi sotto le pressioni emozionali che gravano sul lavoro d’équipe in un *sistema di supporto allo staff*. La pressione che grava sui anche supervisor tende a spingerli ad erogare agli operatori quelle “cure” che il sistema ha smesso di offrire loro: il risultato può essere una deriva tra il terapeutico e il sindacale, dove gli operatori si sostituiscono ai clienti o competono avidamente con loro nella richiesta di attenzioni; oppure la fissazione del gruppo nell’assunto di base di dipendenza con l’illusione di trovare nel supervisore un manager idealizzato e una fonte di “salvezza” anziché un agente di “rivelazione” e di insight. Questi sviluppi regressivi possono essere favoriti dagli stessi dirigenti dei servizi, i quali possono richiedere formazione e/o supervisione per i loro collaboratori come un’inconscia domanda di una protesi per la loro leadership debole o minacciata.

Una terza ipotesi si riferisce a un cambiamento di paradigma nelle prospettive dei consulenti: la necessità di affrontare il cambiamento come un evento della vita. Nelle nostre società ad elevato sviluppo economico viviamo in un ambiente sempre più

instabile e meno sicuro; sistemi a rete, diversità, liquidità e globalizzazione sono visioni della realtà confermate dagli ultimi sviluppi scientifici e tecnologici e con essi intimamente collegate. Gli assunti di base di Bion, come i concetti di *one-ness* e *me-ness*, di grandissima utilità per comprendere le dinamiche gruppali, sono costrutti figli di un'altra epoca; oggi i consulenti devono trovare una nuova posizione e nuove competenze che permettano loro di “nuotare” insieme ai loro clienti nell'odierno mare di turbolenze e complessità.

Parole chiave: Supervisione – Consulenza organizzativa – Sistema di supporto allo Staff – Contenitore – Aziendalizzazione (dei servizi socio-sanitari)

Con questo contributo ci proponiamo di descrivere come le nostre esperienze di supervisione e consulenza organizzativa a orientamento psicoanalitico ci abbiano portato ad affrontare numerose questioni pratiche, rivalutando la diade concettuale di contenitore/contenuto e a formulare alcune ipotesi sul contenimento istituzionale come modalità per promuovere la riflessione all'interno delle istituzioni della sanità e del terzo settore.

La prima ipotesi di lavoro è che *la funzione specifica della supervisione consista nell'occuparsi del contenitore istituzionale.*

Un'altra ipotesi correlata individua come *scopo fondamentale della supervisione istituzionale* – oltre a fornire un sostegno agli operatori e a monitorare le prestazioni dell'organizzazione – *quello di promuovere lo sviluppo, il mantenimento, il sostegno, il ripristino e, se necessario, il cambiamento del contenitore istituzionale.*

Un terzo aspetto è che queste funzioni (e questi scopi) siano strettamente connessi alla possibilità di *aprire uno spazio per il pensiero*, sia nella mente delle persone (individui, gruppi e leader) sia nella cultura organizzativa.

Presenteremo una rassegna di metodologie, tecniche e approcci che possono fornire contenimento e apprendimento organizzativo nelle istituzioni, prendendo le mosse dalle tradizionali “supervisioni dello staff” (incontri clinici con l'assistenza di un consulente) fino ad arrivare al social dreaming e ad altri eventi esperienziali che scaturiscono dal paradigma delle group relations.

Iniziamo con un esempio tratto dalla nostra attività di consulenza.

Un caso clinico

Questo studio fa riferimento alla supervisione di un servizio di salute mentale territoriale all'interno di una grande istituzione sanitaria nazionale. L'équipe era composta da una trentina di persone, nella maggioranza donne tra i 25 e i 55 anni: infermieri, assistenti sociali, educatori, psichiatri, psicologi.

L'istituzione all'epoca operava come contenitore negativo: il livello di tossicità nelle interazioni tra gli operatori aveva raggiunto un culmine tale da ostacolare seriamente il lavoro con i pazienti.

Suggeriamo qui una **prima ipotesi**.

A un contenitore negativo (o danneggiato, difettoso, debole, incoerente, ecc.) all'interno di un'istituzione si può supplire con un altro contenitore temporaneo fornito dalla supervisione agli operatori.

In questo esempio particolare, poiché si era scelta la metodologia del social dreaming¹, articolata in diversi eventi che possono essere applicati alla supervisione clinica, ipotizziamo anche che *i sogni, in quanto forma raffinata di pensiero, possano agire da contenitori provvisori per l'istituzione e, di conseguenza, servire a recuperare la capacità di pensare.*

A.Bain nel suo "The organization as a container for dreams" (Bain 2007) si interroga se possa valere anche il concetto speculare – i sogni come contenitori per l'organizzazione – e l'ipotesi che evinciamo da questo lavoro di supervisione istituzionale sembra suffragare il suo suggerimento. Il pensiero potrebbe nascere dal contenitore o dai contenitori provvisori, che potranno in un secondo tempo trasformarsi in pensiero/contenitore dell'istituzione.

In un servizio di salute mentale distribuito su un ampio territorio regionale e colpito dai cambiamenti politici e amministrativi del sistema sanitario, il capo dipartimento – l'ultimo di una serie che si erano susseguiti in un breve arco temporale – eredita un servizio in pieno marasma e chiede una supervisione del personale. Apparentemente il problema era che tra il primario di psichiatria e la caposala coordinatrice vigeva un quasi totale disaccordo e che, prevedibilmente, il resto del personale aveva scelto elettivamente il litigio come modalità preferita di comunicazione.

Ci si accordò per un contratto iniziale di due anni e di lavorare ogni due mesi con tutto lo staff del servizio, incluso la dirigenza, per un pomeriggio e il mattino seguente. Una condizione piuttosto buona, considerando che spesso il lavoro commissionato dalle aziende sanitarie è di limitare gli interventi a pochi e risicati incontri.

In questo particolare caso alla supervisione era richiesto di migliorare il livello della comunicazione interna al servizio e di conseguenza migliorare il lavoro offerto ai

pazienti. Il primario non parlò dei cambiamenti che stavano avvenendo nel sistema in generale né della loro influenza sulla qualità delle cure offerte.

Fin dagli incontri iniziali la realtà rivelata dai sogni raccontati nelle matrici² di social dreaming fu che il dipartimento era in un preoccupante stato di trauma, di estrema dipendenza e molto probabilmente non adeguato per rispondere alle esigenze dei suoi utenti.

Nel corso della matrice di social dreaming che diede inizio al lavoro, il primo sogno, spesso un frattale dei discorsi a seguire, comunicò questa situazione con una certa chiarezza:

- E' un sogno ricorrente: ho la sensazione di essere risucchiata dentro uno spazio scuro, nelle ombre verso sera. Ero dentro come se fossi risucchiata con un imbuto rovesciato.

Non racconteremo in dettaglio la sequenza dei sogni, ma è interessante ricordare che a quel primo fece seguito una sequenza di sogni simili, accomunati dalla sensazione di essere persi in acque minacciose, come se si fosse risucchiati dentro un utero minaccioso, affamato e allo stesso tempo fragile e sbrindellato.

Una sequenza di sogni parlava della profonda ansia di essere inadeguati.

- Sogno che devo ripetere tutti i miei esami, la mia laurea non era più valida.

Un'altra sequenza rivelava invece l'ansia provocata dal contatto troppo stretto con i pazienti.

- Tutti i membri della famiglia di un paziente sono nella stanza, sono così tanti che mi sovrastano e non c'è posto per me.

C'era un'ansia profonda: il mondo malato dei pazienti risuonava pericolosamente con quello dello staff, non c'erano confini chiari che li tenessero a una distanza di sicurezza. Sia i sogni che il materiale clinico potevano riferirsi allo stato della società più in generale, alla politica di restrizioni del sistema sanitario italiano, al dipartimento in difficoltà, alla relazione con il management (o con il supervisore), al mondo interno dello staff proiettato su quanto sopra.

Tutti questi aspetti erano presenti, e potenzialmente altri ancora (tanti quante sono le possibili associazioni a un sogno): in questo caso le associazioni ai sogni condivisi in quel momento si concentrarono in direzione delle difficoltà interne al dipartimento (il contenitore negativo/sbrindellato) e a un mondo interiore in grossa difficoltà in relazione al lavoro psichiatrico.

Nel corso degli incontri seguenti il lavoro-del-sogno rivelò una rete esistente di connessioni mentali, punto di partenza per offrire una prima forma di contenimento alla stratificata complessità del dipartimento. La supervisione fu usata per facilitare la capacità di operare con autorità nel proprio ruolo, anche se il contenitore istituzionale più allargato era ancora profondamente sbrindellato. Attraverso i sogni lo staff fu in grado di dar voce a quello che effettivamente stava succedendo, sviluppare la propria capacità di pensare e di costruire quel contenitore, che in un secondo tempo verrà proiettato nell'istituzione per diventare il contenitore istituzionale.

Nella maggioranza gli operatori diedero segno di funzionare meglio. Durante la supervisione furono offerti molti più sogni e associazioni che rivelavano la natura delle ansie presenti e la tossicità dell'ambiente di lavoro; questo, a sostegno dell'ipotesi che il dipartimento fu in grado di uscire dal trauma del non contenimento ed elaborare il proprio disagio in supervisione, soprattutto attraverso i sogni condivisi.

C'è una bellissima bambina, non avrà un anno, la prendo in braccio sulle mie ginocchia e lei mi fa pipì addosso. Più avanti nello stesso sogno degli uomini mettono sostanze tossiche nell'acqua, è un ambiente minaccioso.

L'acqua è ancora fonte di minaccia, ma trasformazioni sono possibili.

- Nel fiume c'era un furgoncino con pazienti trasportato via dalla corrente. Non c'è nessuno che porti aiuto. Io chiamo il 118 così possono salvare le persone dalle acque.

- C'è una cascata enorme, minacciosa; nelle acque ci sono pacchetti di pasta, spuntini e molto cibo diverso.

Emergono sogni di contenimento e di luoghi dove poter portare i propri bisogni.

- Devo andare al bagno per un 'bisogno grande'; la toeletta non è normale, riesco comunque a fare quello di cui ho bisogno. Nella stanza c'è un camino acceso e caldo.

Il dipartimento inizialmente sembrava oscillare tra un paralizzante assunto di base di dipendenza (Ba D) e l'assunto di individualismo (Ba Me-ness)³, dove ciascuno si comportava come se non ci fosse alcun gruppo, né struttura di riferimento. Ciascuno era un 'singleton', ovvero un singolo all'interno di un gruppo, dove però non ha ancora raggiunto la posizione di 'membro' del gruppo. (P.Turquet 1975)

Nel corso del primo anno queste posizioni furono sognate e lentamente elaborate e rielaborate. Di conseguenza conflitti e discussioni insensate furono meno presenti; il primario e la caposala, pur mantenendo le proprie diverse posizioni sperimentarono il linguaggio della collaborazione, alcuni operatori incominciarono a riflettere sulla natura del proprio lavoro, l'incontro con la psicosi, e la tolleranza di quanto ancora non si conosce; apparvero 'pensieri nuovi'.

Con lo spazio mentale conquistato, fu possibile contemplare una visione sistemica e allargata dell'istituzione. Il materiale clinico rivelava che l'istituzione – nella – mente stava prendendo posto e rimpiazzando l'esperienza di essere sospesi in una bolla colma di trauma. Il contesto istituzionale più allargato di cui l'équipe faceva parte divenne parte dei discorsi e dei sogni offerti nella matrice. Come se i germi di una primavera del pensiero avessero fatto la loro apparizione, i sogni presentarono il tema del 'nuovo' che deve sopravvivere agli attacchi del 'vecchio/morto', dove il nuovo era lo stato più vitale dell'équipe e il vecchio l'istituzione che non avrebbe tollerato il cambiamento e che divenne l'oggetto contenitore delle proiezioni contro un'entità repressiva e colpevole.

Era difficile - e forse troppo impegnativo - avere la consapevolezza che la rigidità della morte era potenzialmente connessa tanto all'istituzione esterna quanto a un rigido assetto interno di difese, espresso dalle paure individuali di essere più liberi e di conseguenza responsabili delle proprie scelte e azioni, posizione che rappresenterebbe una vera uscita dall'assunto di base di dipendenza. Il contenuto dei sogni si mosse dal campo dei conflitti interni allo staff a quello di un'istituzione minacciosa, pronta a schiacciare ogni tentativo di innovazione.

- *Ero in un tribunale, la maggior parte dell'équipe era presente: un uomo era stato condannato a morte dai suoi colleghi perché: "Non pensa come noi!!"*
- *Mio nonno e la mia figlia erano morti. Cerco di vestirli e di tenere calda mia figlia, ma tutti e due sono così rigidi che non c'è nulla da fare.*
- *Per entrare in ospedale devo passare attraverso un tunnel e un certo tipo di porta molto, molto piccola... per uscirne devo passare attraverso una porta ancora più piccola...*

Si era di fronte a un paradosso: l'istituzione 'poco curante' contro cui scagliarsi esisteva, soprattutto nella forma delle politiche dei tagli di spesa - dai più giudicati indiscriminati e vero ostacolo allo svolgimento adeguato del lavoro - eppure esisteva anche la necessità di essere consapevoli del livello della propria responsabilità in quella data situazione, essenziale per il raggiungimento di una maturità psichica, tanto individuale quanto sociale.

Possiamo qui formulare una **seconda ipotesi: il 'pensiero' ha bisogno di essere**

molto ben integrato, tanto nel tessuto individuale quanto in quello dell'istituzione che lo contiene, per aver diritto di esistenza, e senza per questo scatenare ansie di distruzione.

Bion afferma:

‘L’istituzionalizzazione di parole, delle religioni, della psicoanalisi, sono tutte espressioni particolari della memoria istituzionalizzante intesa a “contenere” la rivelazione mistica e la sua forza creativa e distruttiva.

La funzione del gruppo è quella di produrre un genio; la funzione dell’istituzione è di raccoglierne e assorbirne le conseguenze così che il gruppo non ne venga distrutto⁴”
. (Bion, 1970)

Dove il Genio può essere rappresentato dalla capacità di pensare e di intrattenere nuovi pensieri, e l’Istituzione dalla funzione modulante che regola la quantità di ‘pensiero’ che può circolare con sicurezza al suo interno, senza che questo metta in pericolo la sua stessa esistenza.

Quando si sviluppa la capacità di ‘pensiero’, con le sue conseguenti istanze di libertà, l’istituzione (sia quella – nella– mente che quella reale) sarà in grado di tollerare e di integrare il nuovo assetto o lo dovrà schiacciare sul nascere?

I sogni di quel periodo accennano alla possibilità di cambiamento e di essere più liberi.

- *Il mio gatto è morto: spero che mi daranno uno dei gattini che sono appena nati.*
- *Vado in ospedale che però non è più come era prima. Stanno ristrutturando tutto, ma non so ancora se mi piace.*
- *La mia auto non ha porte, né baule, ma funziona bene comunque, la struttura interna è solida.*
- *Incontro un uomo e ci piacciamo. Lui mi dice “ sono sposato!”
“anche io!” rispondo io, allora possiamo rilassarci e stare insieme. Mi vedo bella e rilassata. Non abbiamo bisogno di pensare a una relazione stabile e possiamo goderci il momento...*

A distanza di due anni dall’inizio della supervisione, il dipartimento aveva ripreso a funzionare e a erogare un servizio adeguato agli utenti. Gli operatori, nella maggioranza dei casi, avevano ristabilito il senso della propria competenza professionale.

A questo punto e sulla base di quanto osservato possiamo offrire una **terza ipotesi** :
l’autorità di una followership ‘pensante’ può gestire se stessa in ruolo, anche

quando la funzione contenitrice dell'istituzione e della leadership che la rappresenta sia – temporaneamente - vacante.

Pocessi di contenimento e contenitori istituzionali

Nelle società economicamente evolute, la vita organizzativa si sviluppa in contesti sempre più incerti, complessi e non di rado malsani. Sistemi in rete, eterogeneità/diversità dei contatti, liquidità e globalizzazione sono rappresentazioni della realtà sociale rese possibili dalle più recenti innovazioni economiche, scientifiche e tecnologiche, particolarmente nell'area dell'informatica e delle telecomunicazioni. In queste acque turbolente, supervisor e consulenti devono oggi trovare un modello di lavoro, una prospettiva concettuale e delle competenze tecniche, che consentano loro di navigare assieme ai loro clienti nel contesto di organizzazioni spesso imprevedibili e poco strutturate (*boundariless*).

Una modalità utile per affrontare queste trasformazioni è quella di ripensare il concetto di contenimento e la nozione di *contenitore istituzionale*.

La parola 'contenitore' e la formula 'contenitore istituzionale' sono diventate una sorta di magico passepartout nei servizi sociali e sanitari, dove questi concetti sembrano facili da impiegare grazie alla loro immediata capacità di trasmettere significati emotivi correlati con l'essere sostenuti, ospitati, protetti, affettuosamente limitati etc.. Per esplorare questa nozione in profondità dobbiamo però ripensare le teorie psicomodinamiche sul contenimento, a partire dalla concettualizzazione di Bion sulla relazione fra il contenitore e il contenuto (Bion, 1962b). Occorre riconoscere infatti che non esiste una cosa denominabile 'contenitore'. Così, per evitare che questo tema possa diventare un 'oggetto ostruente' ("obstructive object") che impedisce i pensieri e l'apprendimento, ci sembra necessario evitare di considerare il modello concettuale bioniano come una teoria che trova il suo posto fra le altre teorie psicoanalitiche⁵: essa è piuttosto un contributo psicoanalitico di carattere epistemologico e meta-teorico che ci aiuta a riflettere sui fenomeni clinici (qui in rapporto coi processi gruppali e istituzionali), utilizzando griglie concettuali sfaccettate con le quali sia possibile comprendere la profondità stereoscopica ("stereoscopic depth": Ogden, 2007) delle esperienze psichiche.

Bion elaborò la nozione di contenimento psichico e il modello della relazione contenitore/contenuto ($\text{♂} \leftrightarrow \text{♀}$) nel suo libro *Apprendere dall'esperienza* (1962b), dove individua i precursori dei processi di contenimento nelle prime fasi della relazione madre/bambino. Quello ch'è più rilevante ai fini della nostra discussione, è che questo concetto va molto al di là dell'idea statica di un oggetto capiente che ha

qualcosa al suo interno, e implica una dimensione processuale al tempo stesso dinamica e relazionale. I punti fondamentali della teorizzazione bioniana sono:

- *reciprocità*: contenitore e contenuto sono reciprocamente influenti e co-determinati;
- *specificità funzionale*: la capacità del contenitore – ad esempio la madre – di accettare e tollerare il contenuto – le ansie del bambino e/o le sue proiezioni – restituendole dopo un lavoro di disintossicazione che le renda utilizzabili per pensare (questa capacità è ciò che Bion svilupperà con le ipotesi sulla “reverie” e sulla “funzione alfa”);
- *configurazione relazionale*: Bion descrive tre differenti modelli di relazione contenitore/contenuto: *simbiotica* (dove sia il contenitore che il contenuto contribuiscono al rispettivo benessere); *commensalismo* (dove ogni elemento della coppia persegue il proprio vantaggio indipendentemente dall’altro); *parassitismo* (dove un elemento produce effetti distruttivi sull’altro e vive a sue spese).

La nozione di contenitore di Bion è fondata sui suoi studi della mente e dei processi di pensiero, sulla sua pratica analitica e sulle sue esplorazioni dei processi gruppali. È per questa ragione che – come osserva Obholzer (1996) – essa può essere facilmente applicata al campo sociale per concettualizzare la dimensione emotiva delle istituzioni e la loro capacità di promuovere pensiero. Sia lo psicoanalista che il consulente organizzativo, infatti, oscillano continuamente fra “capacità negativa” e “fatto scelto”, fra il rischio di produrre una pseudoconoscenza deteriorata e regressiva (-K) e la ricerca di un “linguaggio dell’effettività” clinicamente efficace. La mente psicoanalitica è uno strumento preparato per mettere a fuoco l’esperienza emotiva che si sta sviluppando nel sistema relazionale osservato (Hinshelwood & Skogstad, 2001; Skogstad, 2004). Nelle istituzioni così come nel setting clinico, l’esperienza emotiva non è una proprietà individuale: non è confinata sotto la pelle fisica o psichica del cliente o del paziente. Piuttosto, è una proprietà emergente del sistema relazionale e si manifesta con fenomeni che sono evidenti nel campo psichico creato dall’incontro intersichico (Armstrong, 2005).

È sulla base di questi elementi che abbiamo pensato di poter precisare le nostre ipotesi, supponendo che *la funzione specifica della supervisione consista nel considerare il ‘contenitore istituzionale’ e nel prendersene cura.*

Differentemente dalla supervisione individuale (ma anche da ciò che solitamente si chiede e si attua nei servizi sociali e sanitari), l’oggetto della supervisione istituzionale non è tanto il caso clinico, il funzionamento dei clienti o la qualità del prodotto offerto, ma piuttosto il contenitore istituzionale di per sé. Si tratta di un discorso che potrebbe essere facilmente esteso a tutte le organizzazioni sociali, comprese quelle del settore privato e industriale, dove sono impiegati molti altri metodi d’intervento più o meno direttamente imparentati con la supervisione

istituzionale, e cioè la consulenza organizzativa, l'analisi del ruolo, il *coaching* etc.

La nozione di contenitore istituzionale non è nuova né originale, ma richiede di essere ancora studiata alla luce delle attuali trasformazioni organizzative. Obholzer (1996) sostiene che le organizzazioni possono funzionare efficacemente come contenitori, solo se affrontano le ansie prevalenti sviluppando la capacità di pensiero strategico e le competenze di *problem solving*. Naturalmente, capita che le cose possano non andare per il verso giusto e che le organizzazioni finiscano per rivelarsi contenitori difettosi, o contenitori danneggiati dai contenuti, e finire per essere una cassa di risonanza che accresce le ansietà e i problemi. In questo senso, il concetto trasmesso dall'idea dell'istituzione come contenitore rispecchia le ipotesi di Jaques e di Menzies sulle istituzioni come sistemi difensivi (Jaques, 1955; Menzies, 1988), ma include anche tutto ciò che può a sua volta contenere l'istituzione stessa — in una parola, questo è il tema dell'istituzione come contenuto. Qui la parola istituzione è impiegata nel senso più ampio del termine, come sistema dinamico vivente il cui lavoro è basato sull'interazione di diversi sottosistemi che includono lo staff, il management, la leadership, i clienti e i destinatari del prodotto, gli stakeholders, la cultura “sotto la superficie” e la cosiddetta “organizzazione-nella-mente” (Armstrong, 2005)

Un'ipotesi subordinata è che l'attuale clima di incertezza e turbolenza registrabile nel mondo ‘globale’ in cui viviamo – da cui deriva l'impressione di una vita sociale divenuta “liquida” a causa di organizzazione poco strutturate e di network di servizi poco correlati far loro (Bauman, 2000, 2005) – sia percepita oggi come una condizione stabile che determinano diversi tipi di richieste in termini di supporto organizzativo e supervisione. È come se il contenitore organizzativo di cui occorre occuparsi, non fosse percepito come danneggiato, permeabile, intossicato o sotto attacco, ma come una realtà evanescente: un “vanishing container” praticamente inesistente (Cooper and Dartington 2004), una rete a maglie larghe e allentate o un non-luogo (Augé, 1992), in cui ci si può semplicemente smarrire o cadere come in una sorta di buco nero, perdendo la capacità di pensare.

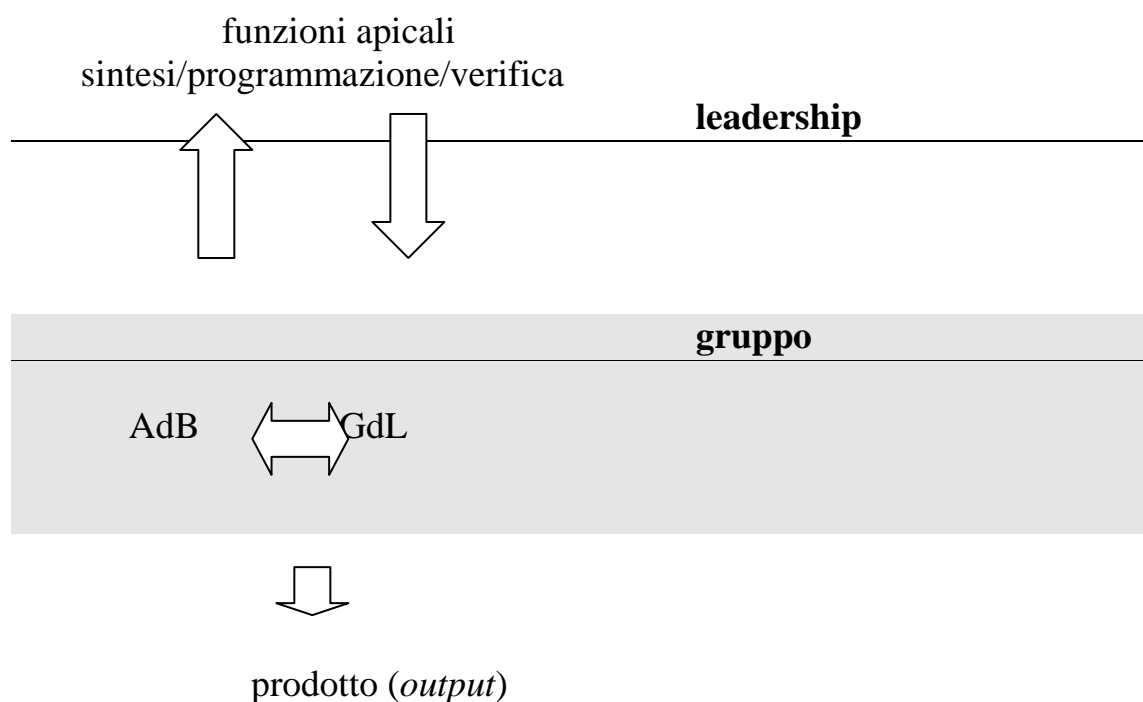
Un ruolo cruciale nell'assicurare il contenimenti istituzionale è giocato dal modo in cui si interpreta la leadership e la funzione del management. Ciò è certamente fondato sulla storia personale dei professionisti, e in particolare sulle loro esperienze infantili, sull'impressione di essersi sentiti contenuti da una persona con un ruolo materno che ha permesso l'interiorizzazione di questa funzione come pensiero adulto e ‘capacità negativa’ (Bion 1970; French, Simpson & Harvey, 2002). Da ciò deriva una competenza a far fronte all'ansia, gestendosi in un ruolo di autorità senza ricadere nelle organizzazioni difensive paranoidee e mantenendosi in una posizione psichica di tipo depressivo.

In una misura significativa, tutto ciò dipende anche dai modi con i quali la cultura

organizzativa prevalente costruisce e fa funzionare la leadership e i ruoli manageriali, come sappiamo per via negativa dall'osservazione delle istituzioni che non sostengono o non contengono i loro leader e manager. Nell'esplorare questi aspetti della cultura organizzativa abbiamo trovato utile far riferimento a nozioni come quella di codice materno o codice paterno, che rimandano alle concettualizzazioni di Franco Fornari sulla vita emotiva delle istituzioni (Fornari, 1976), così come interessante ci è parsa l'ambiguità semantica del verbo contenere, oscillante fra una dimensione simil-militare (correlata al far fronte fermamente all'aggressività, allo stabilire limiti e confini, al definire norme, vincoli di sicurezza, responsabilità e autorità: Foresti, 2009) e una dimensione simil-uterina (più implicata nell'idea di provvedere protezione, tolleranza, calore, riparo, sicurezza, comprensione, cura, supporto etc.).

Da tutto ciò ch abbiamo sinora ricordato, emerge un'idea multi-prospettica del contenitore istituzionale, da esplorare da una varietà di vertici che partono certamente da Bion ma che vanno anche al di là della tradizione (Nutkevitch, 1998, 2001). Integrando diverse prospettive, abbiamo proposto una griglia (cfr fig. 1, Foresti 2009) che propone una rappresentazione sintetica, multi-prospettica e integrata del campo clinico e istituzionale in cui supervisor e consulenti sono chiamati a operare.

Figura 1



Lo schema distingue i diversi livelli ai quali dovrebbe essere articolata l'analisi istituzionale che fonda la "formulazione psicodinamica" del caso clinico discusso e facilita l'elaborazione del progetto d'intervento (Ferruta, 2000, 2006; Utrilla Robles, 1998; Kassaw & Gabbard, 2001). Innanzitutto l'osservazione e le ipotesi sul funzionamento del **paziente**: il soggetto destinatario del servizio sanitario (prodotto/*output*) presenta manifestazioni cliniche che sono la risultante della storia della malattia e dei processi di cura (risultato terapeutico/*outcome*). Poi le **interazioni gruppali** che si osservano nei diversi sistemi che costituiscono il contenitore istituzionale (intese secondo il modello della codeterminazione ↔ fra 'assunti di base', AdB, e 'gruppo di lavoro', GdL: Kaës, 2007; Neri, 2004). Infine, vanno considerate le caratteristiche funzionali della **leadership** istituzionale (Kets de Vries, 1984, 1993; Kernberg, 1998), che influenza le interazioni gruppali (↓) essendone a sua volta influenzata (↑).

Un punto che vorremmo sviluppare è l'ipotesi che, accanto all'evidente funzione contenitiva, il contenitore istituzionale possa svolgere anche una *funzione trasformativa*, in grado di elaborare emozioni, ansie e difese sociali primitive, disintossicandole e restituendole all'interno dell'istituzione come elementi capaci di promuovere pensiero e apprendimento dall'esperienza. Tale funzione sarebbe molto simile a ciò che Bion chiama "rêverie" nel contesto della relazione madre-bambino, o "funzione alfa" se applicata all'attività psichica. In un modello dinamico queste due funzioni non dovrebbero essere considerate come indipendenti o separate, e si potrebbe introdurre il concetto di *contenitore trasformativo* per descrivere un processo di trattamento dei flussi emozionali provenienti tanto dall'interno quanto dall'esterno dell'istituzione (Carlyle e Evans, 2005) al servizio del suo compito primario e dei bisogni di sicurezza dei vari soggetti in gioco.

Un esempio di tale contenitore trasformativo applicato al campo sociale potrebbe essere ciò che Hinshelwood chiama “spazio riflessivo”, uno stato mentale del gruppo e dell’organizzazione che assicura loro di poter continuare a pensare anche in momenti di estrema turbolenza emotiva o sotto il carico di angosce psicotiche (Hinshelwood, 1995). Altri esempi di tale funzione, derivati dalla tradizione Tavistock delle Group Relations, possono essere considerati la chiarezza dei ruoli e delle strutture d’autorità, la gestione dei confini e una leadership “sufficientemente buona”, capace di integrare la riflessione, la consapevolezza e l’azione.

L’idea di contenitore trasformativo origina dagli studi di Bion (Bion, 1970), ma in effetti rappresenta soprattutto uno sviluppo del concetto di “seno-gabinetto” elaborato da Donald Meltzer (Meltzer, 1967) per descrivere una funzione psichica in grado di accogliere e trasformare sentimenti cattivi e tossici – come la paura, la rabbia, l’odio o altri equivalenti simbolici delle feci – in modo tale da ridurre l’ansia e creare un ambiente più sicuro e creativo.

Nelle istituzioni accanto alle ansie sistemiche vi sono innumerevoli “rifiuti psichici” – culture sommerse, agende segrete, fantasie, pettegolezzi, errori, incidenti, conflitti, pregiudizi, stereotipi, idee politicamente scorrette, capri espiatori, incubi, canarini nelle miniere di carbone, ecc. – e un salubre contenitore trasformativo potrebbe riciclarli operando come una sorta di termovalorizzatore, con conseguente produzione di energia e recupero di materiali, tra cui

- creazione di senso (Weick, 1995)
- benessere organizzativo
- soddisfazione dei lavoratori e dei clienti
- “emozioni intelligenti”, che possono funzionare come una bussola per orientare il comportamento organizzativo (Armstrong, 2005).

Da questa prospettiva potremmo affermare che *la funzione fondamentale della supervisione istituzionale*, oltre al supporto al personale e al controllo delle performance, *è promuovere lo sviluppo, il mantenimento, il sostegno, la riparazione e, se necessario, il cambiamento del contenitore istituzionale.*

Naturalmente dobbiamo riconoscere che ai tempi di Bion i contenitori istituzionali erano più semplici, più decifrabili, localizzati e dotati di chiare frontiere, mentre le organizzazioni attuali sembrano molto meno identificabili in base a muri perimetrali o una proprietà riconoscibile, e il paradigma sociale del “confine” è stato sovvertito o addirittura sostituito dalla “rete” (Abadi, 2003), e dal “ponte” (Agazarian, 1982; French, 1998). Ma i ponti possono essere attraversati dai nemici o da masse di immigrati, mentre i network sono ormai “organizzazioni senza confini”, i cui membri non sanno più dove queste incominciano e dove finiscono, non percepiscono con chiarezza dove si trovano effettivamente, per chi lavorano, dove sono i capi, chi sono gli azionisti, quali sono gli obbiettivi, gli interessi, i valori e il significato del loro lavoro.

Le reti sono generalmente presentate come dei sistemi che offrono connessione e supporto, ma ci si potrebbe sempre chiedere se quelle a maglie strette non finiscano per rivelarsi delle prigioni, delle trappole per catturare i pesci, mentre quelle a maglie larghe dietro le apparenze di libertà non nascondano buchi neri dove le persone possono precipitare o perdersi nel vuoto.

Contenere il contenitore

Se per un momento proviamo a trascurare ciò che sappiamo del nostro umano bisogno di sentirci al sicuro e di tenere a bada gli stati mentali psicotici, allora possiamo cogliere un barlume del compito trascendente che abbiamo di riconoscere l'immensità di ciò che non può essere contenuto e il mistero della natura imprevedibile della vita. Lavorando con le istituzioni contemporanee possiamo vedere come la dialettica tra integrazione e contenimento in ultima analisi consista da un lato nel creare confini vitali e dall'altro nel riconoscere l'immensità del non-contenibile e permettere che l'infinito/ignoto/imprevedibile filtri all'interno della coscienza. Si tratta dopo tutto del costante dialogo nella mente tra coscienza ed inconscio.

Ora, vuol forse dire che le dinamiche globali ci portano più vicini al lavoro dell'inconscio? Che forma esistente di contenitore occorre per contenere delle organizzazioni reticolari? In che modo un'organizzazione che non ha più chiari confini può influenzare l'inconscio dei membri che vi svolgono un ruolo, e viceversa?

Una delle nostre ipotesi è che nel dare consulenza alle organizzazioni lo sguardo del consulente dovrebbe essere attento ai segni di mutamento nella relazione contenitore/contenuto, poiché il delicato equilibrio dei due elementi permette che una parte del "non-contenuto" entri nel contenitore in modo tale che sia il contenitore che il contenuto possano cambiare forma – o ruolo – e in questo processo ciò che prima era ignoto e non-contenuto venga integrato nella trama della coscienza. Dal momento che la natura reticolare delle organizzazioni sta diventando più evidente, appare oggi importante sviluppare i concetti di web, connettività, ecologia, sistemi aperti per sostenere il compito vitale di rafforzare la capacità di pensare la propria esperienza.

La mente del consulente deve mutare paradigmi e aspettative. Come esploratori scientifici nel campo delle organizzazioni viventi i consulenti dovrebbero sospendere il giudizio, evitando l'insidia di ricorrere al mito di un passato più agevole e osservando ciò che si manifesta nel presente, per essere nella posizione di offrire qualche ipotesi di lavoro sulla realtà di ciò che sta effettivamente accadendo.

Il concetto di istituzione come contenitore spazio-temporale è certo “solo” un concetto e comunque si è progressivamente sviluppato nell’idea che sono il compito, lo scopo e la connettività (“relatedness”) a fornire la struttura di contenimento. Connettività e pensiero per il momento sembrano essere il vero e proprio contenitore: un contenitore-nella-mente, in effetti, un contenitore per contenere l’istituzione stessa.

Nel suo volume *Chaos and Containment* Vega Roberts (1998) sostiene che “il compito cruciale del leader è quello di preparare le persone a farsi carico dei problemi difficili *al costo che possono sopportare*” e aggiunge che “questa è l’essenza del contenimento”. Noi siamo convinti che questo sia anche il compito della supervisione istituzionale, dove non solo le persone ma l’istituzione stessa nel suo insieme dovrebbe essere aiutata ad affrontare i problemi in una misura *sostenibile*. Non solo “problem solving” dunque, ma semmai “caring”, aver cura.

Sfortunatamente la natura della domanda è abbastanza diversa, non di rado orientata dal bisogno di soluzioni magiche o di ricette veloci, spesso confusa e generalmente ambivalente. L’ambivalenza è legata soprattutto a una richiesta di salvezza passivo-dipendente, mentre le persone nello stesso tempo temono la svalutazione e la perdita di autostima.

“Risolvimi il problema!” chiedono al consulente gli individui, i gruppi e i sistemi organizzativi, ma questo deve realizzarsi a condizioni molto scontate:

- “non farci provare ansia o dolore e non ferire il nostro narcisismo”
- “non farci spendere troppi soldi”
- “non disturbare i nostri equilibri attuali”
- “non frustrare i nostri bisogni di certezza e di sicurezza”
- “non crearci difficoltà nei rapporti con i capi, i colleghi, i collaboratori, i clienti, gli sponsor, ecc.”
- “non ridurci in uno stato di dipendenza infantile”
- “non squalificarci e non esautorarci”

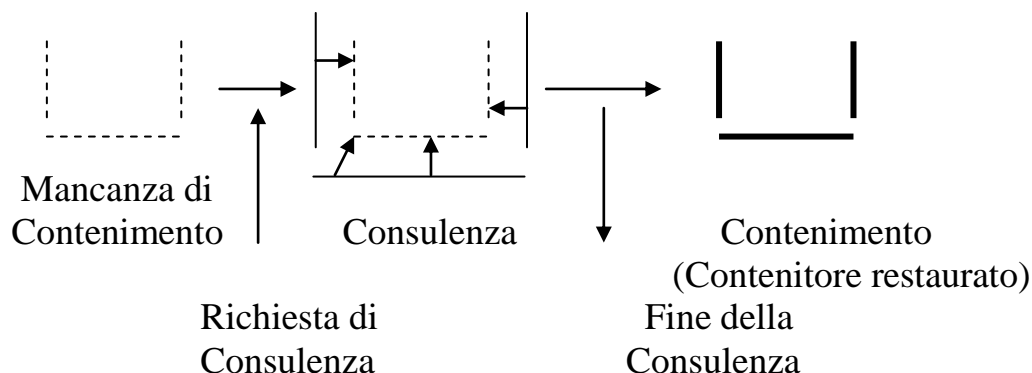
che in qualche misura sono tutte esigenze molto comprensibili e legittime.

Ecco perché la supervisione istituzionale tende così spesso ad apparire come una missione impossibile, dove le resistenze alla consapevolezza del cliente si combinano con sentimenti controtransferali di ambiguità da parte del consulente. In effetti egli può reagire all’ambivalenza del sistema cliente evitando di confrontarlo con le sue varie contraddizioni ed i relativi conflitti, o, in alternativa, può mettere in atto le proprie fantasie onnipotenti, o quelle del cliente, comportandosi come se fosse il capo, offrendo consigli, indicazioni strategiche o persino suggerendo politiche e dando disposizioni, senza avere l’autorità e di solito nemmeno la capacità di svolgere un simile ruolo. Da un lato questa “leadership come se” è un insidioso trabocchetto per supervisori e consulenti, il cui ruolo e la cui posizione terza risultano così sotto attacco sia dall’interno – esposti all’azione dell’onnipotenza e della seduzione

narcisistica (Racamier, 1991) – sia dall'esterno per effetto di subdole dinamiche organizzative inconscie. Ma d'altra parte è lo stesso lavoro consulenziale a comportare “realmente” una posizione quasi-manageriale, collocandosi proprio come il leader sul confine del sistema.

E la sua “ambiguità posizionale” può anche far parte della funzione di supervisione nella misura in cui questa può agire come un contenitore “transizionale” di secondo livello, fornendo un ambiente di “holding” e di cura per il contenitore istituzionale danneggiato, vulnerabile, indebolito o malfunzionante (v. figura 2). Ciò potrebbe inizialmente dare l'illusione di una sorta di nuova leadership idealizzata “in assunto di base di dipendenza”, che dovrebbe salvare lo staff e l'intera organizzazione dai pericoli esterni. Ma, come sottolinea Winnicott (1953), l'illusione creatrice implica che vi sia una qualche consapevolezza di come le cose stanno realmente; in questo caso ci si può attendere che tanto il consulente quanto l'organizzazione cliente sperimentino questa configurazione come qualcosa a mezza strada tra fantasia e realtà, dove la supervisione può essere efficace se il supervisore si lascia usare dal sistema cliente come un oggetto idealizzato.

Figura 2



Naturalmente ciò richiede

- che il consulente non finisca per comportarsi come un super-leader, spostandosi dall'area dell'illusione a quella del delirio;
- che l'iniziale “politica della salvazione” venga presto sostituita da una “politica della rivelazione” (Lawrence, 1994), che fornisca uno spazio riflessivo e un incoraggiamento verso la consapevolezza;
- che il gruppo e il suo leader non cerchino di usare la supervisione per eliminarsi a vicenda.

La supervisione istituzionale può funzionare come un contenitore transizionale se il supervisore riesce ad operare all'interno di questo spazio illusoriale non come un leader o un *temporary manager*, ma piuttosto come fornitore di un contenimento riflessivo in modo tale che l'ansia possa essere alleviata e che diventino possibili il

pensiero e la consapevolezza; tale contenitore di secondo livello si propone come un luogo provvisorio dove il contenitore istituzionale difettoso può essere accolto per qualche tempo e restaurato, come le navi nei bacini di carenaggio.

Nel suo capitolo “The pain of managing” McCaffrey scrive che

Il contenimento in un'organizzazione è fornito da una gestione efficiente. Si traduce in compiti e ruoli chiaramente definiti e nell'offerta sistematica di spazi in cui possa aver luogo la riflessione e si possa lottare contro le difficoltà. (McCaffrey, in Foster e Roberts, 1998)

Ma poiché le nuove organizzazioni del “managed welfare” nella maggior parte dei Paesi occidentali hanno generato una grande quantità e varietà di ansie sistemiche di tipo “aziendale” (ad es. per le pianificazioni di business, i ridimensionamenti, le fusioni, i tagli dei servizi, l'aumento della domanda, la riduzione delle risorse, ecc.), il contenitore istituzionale può risultare ben presto saturato o sopraffatto dall'ansia senza che aumenti la sua capacità di contenerla.

Foster e Roberts (1998) descrivono le istituzioni sanitarie come create

per fornire una forma di contenimento in cui frammenti caotici dell'individuo vengano prima di tutto compresi e gestiti dal personale del sistema. (...) Tuttavia, man mano che il sistema diventa più grande e anche più complesso, ci sono molte più opportunità che aumenti il caos anziché il contenimento. Possiamo tutti individuare i momenti in cui il sistema “curante” appare più disturbante e più disturbato del cliente; momenti in cui tutte le persone coinvolte sembrano agire il disturbo invece di farne oggetto di riflessione e comprenderlo. (Foster e Roberts, 1998)

Così quando l'istituzione stessa diventa malata – e a volte francamente psicotica, come sottolinea Burkhard Sievers (Sievers, 2006) – agendo come un contenitore deteriorato, caotico o addirittura distruttivo, può aver bisogno di ricevere lo stesso tipo di cure dei suoi clienti. E' per questo motivo che un supervisore o un consulente vengono chiamati con l'implicito ruolo di contenitori temporanei di quelle parti emotive caotiche per conto di un'istituzione sofferente che per il momento non è in grado di sopportarle. Il nuovo contenitore temporaneo è costituito prima di tutto dallo spazio mentale del consulente (dalla sua personale capacità di contenere le proiezioni e il controtransfert, e di utilizzarli con modalità riflessive) e, in secondo luogo, dalla possibilità – che dipende anche dalla cultura e dalla politica dell'organizzazione – di creare “un setting (contenitore) in cui le emozioni difficili possano essere esplorate in condizioni di sicurezza o, come avrebbe detto Bion, dove il pensiero possa emergere e svilupparsi” (McCaffrey, ibid.)

Contenimento e supervisione istituzionale

“Supervisione” è un termine che assume diversi significati a seconda delle diverse culture a cui viene applicato. Qui vogliamo sottolineare le differenze, tanto nel significato quanto nell’uso, tra le organizzazioni aziendali e i servizi alla persona, e, nell’ambito di questi ultimi, tra la supervisione individuale e la supervisione istituzionale. Un altro punto riguarda le aree grigie o a confini incerti che possono ingenerare confusione tra la supervisione e altri processi come il “visioning” clinico, il “team building” esperienziale e lo sviluppo organizzativo.

Il nostro comune retroterra psicoterapeutico ci ha familiarizzati con l’esperienza di essere supervisionati come parte della nostra formazione e del nostro sviluppo professionale. Insieme all’analisi personale e ai seminari sulla teoria e sulla tecnica, la “supervisione clinica”, individuale, dei casi rappresenta una delle tre colonne portanti del training psicoanalitico (Ferro, 1998)

Da diversi anni tuttavia “supervisione” è un termine che descrive anche la consulenza alle équipes di lavoro nelle istituzioni socio-sanitarie, una pratica che si colloca all’incrocio tra la formazione e la consulenza, e che viene frequentemente offerta come sistema di supporto agli operatori in équipes sempre più eterogenee e coinvolte in reti di compiti e di servizi spesso confuse ed ansiogene.

Su un altro fronte, le organizzazioni del settore industriale, commerciale, ed anche della pubblica amministrazione usano solitamente il termine “supervisione” per designare una precisa funzione e posizione manageriale. Supervisore è un membro dell’organizzazione che controlla il lavoro di altri lavoratori, supervisionando una persona, un gruppo, un reparto, un programma, un’operazione, o persino un intero sistema – un sovrintendente, talvolta di fatto un direttore.

Passando a esaminare i servizi assistenziali e le organizzazioni socio-sanitarie, vogliamo ora occuparci della supervisione istituzionale da una prospettiva “clinica”, tracciando una mappa che includerà questioni come il bisogno di supporto per il personale, le dinamiche di gruppo e organizzative, le ansie e le difese relative, l’ambivalenza delle richieste di supervisione e l’ambiguità che caratterizza i rapporti – spesso di sovrapposizione e talvolta di conflitto – tra formazione, supporto e funzioni amministrative.

La supervisione psicoanalitica viene generalmente richiesta nelle istituzioni sanitarie come un modo per migliorare le prestazioni e le relazioni di lavoro a differenti livelli (Hinshelwood, 1997). Noi riteniamo che essa operi principalmente facendo emergere negli individui, nei gruppi e nell’istituzione nel suo insieme alcuni turbolenti processi psicologici e psico-sociali, la cui elaborazione può incrementare le competenze

emotive e relazionali degli operatori, dal momento che li obbliga ad affrontare e rivedere le soluzioni ambigue che hanno dato a molti conflitti personali o interpersonali, ed a una serie di contraddizioni sociali. In questo modo il supervisore può contribuire all'evoluzione della cultura e del contesto istituzionale, purché sia ben consapevole delle ansie intense e potenzialmente soverchianti che possono emergere, e sappia sostenere il personale e la leadership nel far fronte alle difese sociali (Menzies, 1988; Bain, 1998) e nel prendersi cura del "contenitore istituzionale" (Miller, 2004; Obholzer & Roberts, 1994; Perini, 2007). Potremmo quindi supporre che le varie funzioni del lavoro di supervisione dipendano dal rapporto reciproco tra gli strumenti e i metodi usati dal supervisore e le risorse umane e materiali effettivamente messe a disposizione dal contesto istituzionale (Utrilla Robles, 1998), che appare oggi sempre più massicciamente cimentato da livelli inediti di instabilità sociale e di incertezza professionale (Bassetti e al., 2008; Sennett, 1998, 2006; Stapley & Cave, 2006).

Le ansie più comunemente suscitate dalla supervisione hanno a che fare soprattutto con la perdita dell'identità e della coesione, personali o professionali, la paura della frammentazione del gruppo, la scoperta delle differenze, delle diversità e delle rivalità, l'azione distruttiva o corrosiva dell'invidia, l'evacuazione paranoide della colpa e della responsabilità, la reciproca denigrazione o la ricerca del capro espiatorio, la demoralizzazione (Hinshelwood, 1979) e la deriva della cultura organizzativa verso la perversione o la perdita di integrità (Long, 2008). In contesti sociali turbolenti e a legame debole sia l'offerta che la domanda di supervisione tendono a diventare più ambivalenti e più ambigue che nel passato, con rilevanti conseguenze sull'efficienza, sulla coerenza dei risultati, sul benessere delle persone e sulla realizzazione degli obiettivi.

Lo stato mentale e il comportamento degli operatori spesso mostrano una scissione tra il bisogno cosciente di aiuto e consapevolezza e l'inconscio rifiuto di affrontare l'ansia e il dolore mentale: l'ambivalenza che ne risulta è attualmente molto amplificata dalle paure realistiche collegate con un ambiente fisico e sociale che appare sempre più insicuro, malsano e inospitale.

Mentre l'ambivalenza ha soprattutto a che fare con le resistenze di individui e gruppi ad apprendere dall'esperienza, e alla loro paura delle responsabilità della conoscenza (–K, cfr. Bion 1962a), dovremmo anche considerare che la supervisione istituzionale è spesso impregnata di ambiguità in relazione all'incertezza dei confini tra persona, ruolo e organizzazione, o ai dilemmi che coinvolgono il rapporto tra controllo e supporto e l'interfaccia professionalità/managerialità. Accordi non chiari o contraddittori sui compiti e sugli impegni possono lasciare supervisori e supervisionati in uno stato mentale di dubbio, dove lo spazio degli incontri diventa insicuro, e la supervisione stessa può suscitare fantasie di spionaggio da parte del capo o di controllo della qualità e pressione per i risultati; o, al contrario, un luogo

dove si organizza una cospirazione contro il cattivo leader.

Più spesso la supervisione si trasforma in un Muro del Pianto, e possono essere fatte pressioni per creare un contesto terapeutico di gruppo che vada incontro ai bisogni personali dei membri. I supervisori possono allora essere chiamati per prestare quelle cure che il sistema ha da tempo smesso di fornire ai suoi dipendenti, oppure per affrontare una serie di problemi che finora possono essere stati trascurati dal management, come:

- tensioni e conflitti all'interno del gruppo;
- gestione della diversità e della rivalità;
- aspetti non-pensati o non elaborati del dolore, dell'ansia e della fatica che gli operatori sperimentano mentre stanno adempiendo al proprio compito primario;
- rabbia contro l'organizzazione e la sua leadership, vissute come inaffidabili, indifferenti, pericolose e parassitarie.

Tra desiderio di terapia e lamentele di stampo sindacale, gli operatori competono avidamente con i pazienti per ricevere cure e attenzioni. Spesso il gruppo resta fissato nell'assunto di base di dipendenza o di attacco/fuga, sperando di trovare nel supervisore un capo idealizzato. Tale regressione può essere il diretto risultato delle politiche del management: dal momento che le équipes interdisciplinari e le reti interservizi stanno diventando contesti ordinari, ancorché così spesso alquanto ingestibili, allora supervisori, formatori e consulenti vengono chiamati con lo scopo inconscio di puntellare una leadership malferma, che si sente minacciata dalla complessità e dalla turbolenza.

Caricato di queste ansie gruppali e istituzionali il supervisore rischia di cadere nell'ambiguità nelle sue risposte e nei suoi comportamenti di ruolo, dal tenere una posizione "neutrale" troppo distaccata, che nasconde la paura di un coinvolgimento emotivo con l'équipe, all'assumere un ruolo da "deus-ex-machina" o da "macho-manager", alimentando nell'organizzazione ciò che Gordon Lawrence chiamava una "politica della salvazione" (Lawrence, 1994) invece di agire come un facilitatore di gruppo e un agente di insight (cioè di una "politica della rivelazione", ibid.).

Da un'altra prospettiva, è del tutto ragionevole che i responsabili impieghino un supervisore anche in un ruolo di tipo "amministrativo", per "migliorare" i risultati del sistema e "controllare" il lavoro delle persone; ma allora dovremmo essere consapevoli che le pressioni emotive sia sul personale sia sul management tendono a trasformare la supervisione in un componente cruciale del sistema organizzativo, essenzialmente in quanto spazio riflessivo per il contenimento delle ansie individuali e sociali, ma anche come leva gestionale. Questo è particolarmente vero per quel che riguarda la leadership e l'autorità istituzionale.

Per studiare i contenitori e i loro contenuti abbiamo bisogno di usare diversi modelli concettuali. L'idea di visione binoculare ci permette di osservare gli oggetti da diversi punti di vista, aumentando la nostra capacità di investigare l'ambiente in cui tali oggetti operano. Quella di prospettiva reversibile, di cui Bion parla in *Trasformazioni* (1965), è una procedura dinamica che richiede necessariamente delle rotture per poter analizzare l'esperienza.

Abbiamo sviluppato le nostre esperienze nella supervisione e nella consulenza organizzativa riflettendo sulle difficoltà create dalla continua interazione tra il gruppo di lavoro e gli assunti di base. L'idea di Bion che il gruppo di lavoro sia destinato "a trionfare alla lunga distanza" in effetti sembra molto ottimistica. La crisi del servizio sanitario indotta dalla deregolamentazione e dalla *managed care* – politiche che hanno cambiato radicalmente il funzionamento istituzionale nel corso degli ultimi vent'anni – è stata per noi una costante fonte di preoccupazione che ha attraversato tutte le nostre attività. La natura dei contenuti che dovevano essere elaborati non faceva che intensificare i nostri dubbi riguardo alle capacità di contenimento del contenitore.

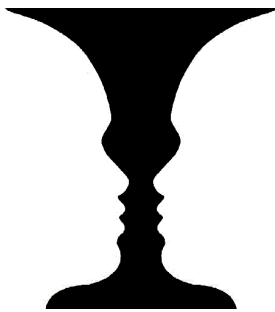
Dopo *Esperienze nei Gruppi* (1961) Bion confermò la sua fiducia di fondo nella capacità umana di affrontare anche le emozioni più distruttive. In *Apprendere dall'Esperienza* (1962b) propose l'idea che la mente umana sia equipaggiata della capacità potenziale di elaborare le emozioni, capacità che denominò "funzione psicoanalitica della personalità". Secondo Ogden (2004) questa idea è "la pietra miliare della sua [di Bion] concezione del rapporto contenitore/contenuto". La teoria dell'elaborazione psichica come dialogo quasi-onirico preconscious si basa sull'osservazione che gli esseri umani sono capaci di fronteggiare anche i più indigeribili problemi mentali. Ma per fare ciò essi hanno bisogno di ambienti facilitanti interni ed esterni che forniscano le necessarie precondizioni per l'attività del pensiero.

Il disorientamento iniziale è bilanciato dal riconoscimento della relazione tra turbolenza e crescita, che ci permette di scorgere delle opportunità al di là delle difficoltà. Quello tra contenitore e contenuto è un rapporto di determinazione reciproca, che si traduce nella stessa instabilità che possiamo osservare nella dialettica assunto di base/gruppo di lavoro. Chiunque si prende cura di un'organizzazione ha la responsabilità di trasformare il compito primario in un complesso di obiettivi che siano tanto visibili quanto realizzabili. Ciò significa "rendere presenti" (Armstrong, 2005) i contenuti emotivi da elaborare e promuovere i processi che aumentano la capacità del contenitore.

Per realizzare questo compito dobbiamo usare le teorie psicoanalitiche, incluse quelle di Bion, come contenitori insaturi. Occorre che guardiamo alle teorie più come a metodi per pensare che a contenuti da idealizzare. Solo osservando i fenomeni da

vertici multipli e rovesciando dinamicamente la nostra prospettiva, possiamo sviluppare i processi che espanderanno la capacità dei contenitori.

Sia pure in forma rudimentale questi metodi – il continuo rovesciamento e la ricombinazione di questi metodi – possono offrirci un equivalente immaginativo di ciò che Bion intendeva quando parlava di visione binoculare. Se il contenitore non è una cosa ma un processo, lo spazio nel quale il processo ha luogo è il vuoto scuro tra due volti.



Bibliografia

Abadi, S. (2003). "Between the frontier and the network: Notes for a metapsychology of freedom". *Int. J. Psycho-Anal.*, 84:221-2

Agazarian, Y.M. (1982). "Role as a Bridge Construct in Understanding the Relationship between the Individual and the Group" in M.Pines & L.Rafaelson (eds), *The Individual and the Group: Boundaries and Interrelations*, Vol. I, Theory. New York: Plenum Press.

Armstrong D. (2005). *Organization in the mind. Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*, London: Karnac.

Augé, M. (1992). *Non-Lieux: Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris: Seuil.

Bain, A. (1998). "Social defenses against organizational learning". *Human Relations*, 51/3: 413-29.

- Bain, A. (2007). "The Organisation as a Container for Dreams". In G.W. Lawrence (ed.) *Infinite Possibilities of Social Dreaming*. London: Karnac.
- Baranger, M. - Baranger, W. (1990). *La situazione psicoanalitica come campo bipersonale*. Milano: Raffaello Cortina.
- Bassetti A., Civitarese G., Foresti G., Panizza S. e Ramella M. (2008). *Waterworld: lo spettro della liquidità. Crisi dei contenitori istituzionali e nuovi disagi della civiltà, Psiche* (in corso di pubblicazione)
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2005). *Liquid Life*. Cambridge: Polity Press.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups*. London: Tavistock Publications.
- Bion, W. R. (1962a). "A theory of thinking". In *Second Thoughts*. London: Heinemann.
- Bion, W. R. (1962b). *Learning from Experience*. London: Heinemann.
- Bion, W. R. (1965). *Transformations*. London: Heinemann.
- Bion, W. R. (1970). *Attention and Interpretation*. London: Tavistock Publications.
- Bleger, J (1966). *Psico-higiene y psicología institucional*. Buenos Aires: Paidós.
- Bleger, J (1967). "Psicoanàlisi del encuadre psicoanalitico". *Rev. de Psicoanàlisi*, XXIV, n° 2, 1967.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Clinical Applications of Attachment Theory*. London: Routledge.
- Carlyle, J-A. – Evans, C. (2005). "Containing Containers: Attention to the 'Innerface' and 'Outerface' of Groups in Secure Institutions". *Group Analysis*, 38(3): 395-408.
- Cooper, A. – Dartington, T. (2004). "The vanishing organization: organizational containment in a networked world". In: C.Huffington et al. (eds) *Working Below the Surface: The Emotional Life of Contemporary Organisations*. London: Karnac.
- Ferro, A. (1998). *Teoria e tecnica della supervisione psicoanalitica. Seminari clinici di San Paolo*. Milano: Raffaello Cortina Editore
- Ferruta, A.(2000). *Un lavoro terapeutico*. Milano: Franco Angeli Editore.
- Ferruta, A (2006). (a cura di) *Pensare per immagini*. Roma: Borla.
- Foresti, G. (2009). "L'organizzazione necessaria". *Psiche*, 2009.
- Fornari, F. (1976). *Simbolo e codice: Dal processo psicoanalitico all'analisi istituzionale*. Milano: Feltrinelli.
- Foster, A. – Zagier Roberts, V. (eds.) (1998). *Managing Mental Health in the Community: Chaos and Containment*. London: Routledge.
- French, R. (1998). «Friendship: the Human Capacity for Drawing Boundaries and Crossing Bridges». Paper pres. to Symposium of the ISPSO «Drawing Boundaries and Crossing Bridges» - Jerusalem 1998.
- French, R. – Simpson, P. – Harvey, C. (2002). 'Leadership and Negative Capability', *Human Relations*, 55 (10), 1209-1226
- Freud, S. (1917). *Mourning and Melancholia*. Standard Edition, vol. XIV.
- Hinshelwood, R.D. (1979). "Demoralization in the Hospital Community". *Group Analysis*, 11: 84-93; and in *Thinking about Institutions*. London: Jessica Kingsley, 2001.

- Hinshelwood, R.D. (1995). "Lo spazio riflessivo. Il gruppo come contenitore di psicosi". In A. Correale, C. Neri e S. Contorni (eds) *Fattori terapeutici nei gruppi e nelle istituzioni*. Quaderni di Koinos, n°2, pp. 29-37. Roma: Borla.
- Hinshelwood, R.D. (1997). "Uno spazio per la supervisione. Riflessione e leadership nella Comunità Terapeutica", in Corulli M. (ed) *Terapeutico e antiterapeutico. Cosa accade nelle Comunità terapeutiche?* Torino: Boringhieri.
- Hinshelwood, R.D. & Skogstad, W. (2000). *Observing Organizations: Anxiety, Defense, and Culture in Health Care*. London: Routledge.
- Huffington, C. et al. (eds). *Working Below the Surface: The Emotional Life of Contemporary Organisations*. London: Karnac.
- Jaques, E. (1955). "Social systems as defense against persecutory and depressive anxiety". In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (eds.), *New directions in psychoanalysis*, London: Tavistock Publications.
- Kaës, R. (2007). *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*. Paris : Dunod.
- Kassaw, K. & Gabbard, G. (2001). "Creating a psychodynamic formulation from clinical evaluation", *American Journal of Psychiatry*, 159: pp.721-726.
- Kernberg, O. (1998). *Ideology, Conflict and Leadership in Groups and Organizations*. New Haven, Yale University Press.
- Kets De Vries, M. (1984) (Ed.). *The irrational executive. Psychoanalytic studies in management*, International University Press.
- Kets De Vries, M. (1993). *Leaders, fools and impostors: Essay on the psychology of leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawrence, W.G (1994). "The Politics of Salvation and Revelation in the Practice of Consultancy". In Casemore, R. et al. (eds) *What Makes Consultancy Work*. London: South Bank University Press.
- Lawrence, W.G (2005). *Introduction to Social Dreaming*. London: Karnac.
- Lawrence, W.G, Bain, A. & Gould, L.J. (1966). "The Fifth Basic Assumption". *Free association*, 6.
- Long, S.D. (2008). *The Perverse Organisation and its Deadly Sins*. London: Karnac.
- Meltzer, D. (1967). *The Psychoanalytic Process*. London: Heinemann.
- Menzies Lyth, I.E.P. (1988). *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays*. London: Free Association Books.
- Miller, E. (2004). "The 'Leicester' Model" revisited, in: Gould L., Stapley L. & Stein M. (Eds.) *Experiential learning in organizations. Application of the Tavistock group relation approach*. London: Karnac.
- Neri, C. (2004). *Gruppo*. Roma: Borla.
- Nutkevitch, A. (1998). "The Container and its Containment: A Meeting Space for Psychoanalytic and Open Systems Theory". Paper pres. to Symposium of the ISPSO «Drawing Boundaries and Crossing Bridges» - Jerusalem 1998.
- Nutkevitch, A. (2001). "Is Containment Relevant?" *Organisational and Social Dynamics*, 1(2).
- Obholzer, A. (1996). "Psychoanalytic contributions to authority and leadership

issues”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 1996, 17 (6).

Obholzer A. & Zagier Roberts V. (eds) (1994) *The Unconscious at Work. Individual and organizational stress in the human services*. London: Routledge.

Ogden, T. (1988). “On the dialectical structure of experience: some clinical and theoretical implications”. *Contemp. Psychoanal.* 23:17-45.

Ogden T. (2004). “On holding and containing, being and dreaming”, *International Journal of Psuchoanalysis*, 6, 1349-1364.

Perini M. (2007). *L’organizzazione nascosta. Dinamiche inconsce e zone d’ombra nelle moderne organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.

Racamier, P.-C. (1991). *Le génie des origines : psychanalyse et psychose*. Paris: Payot.

Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton & Company.

Sennett, R. (2006). *The Culture of the New capitalism*. New Haven-London: Yale University Press.

Sievers, B. (2006). “The Psychotic Organization: A Socio-Analytic Perspective”. *Ephemera*, 2006, vol. 6(2): 104-120 (www.ephemeraweb.org).

Stapley, L. & Cave, C. (2006). “Global Dynamics at the Dawn of 2006”. *Organizational and social Dynamics*, 6, 111-142.

Utrilla Robles M. (1998). *Son posibles las terapias en las instituciones?* Buenos Aires: Biblioteca Nueva.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

Winnicott, D.W. (1953). “Transitional objects and transitional phenomena”. In: *Through Paediatrics to Psychoanalysis*. New York: Basic Books.

Winnicott, D.W. (1956). “Primary Maternal Preoccupation”, in *Through Paediatricsto Psychoanalysis*. London: Hogarth.

NOTE

¹ Il social dreaming è una metodologia per trasformare il pensiero dei sogni usando le libere associazioni, l’amplificazione tematica, e il pensiero sistemico, in modo da creare legami, trovare connessioni e liberare/generare nuovi pensieri. (Lawrence 2005)

² La **matrice** è il “luogo” dove la vita cosciente della veglia rispecchia il mondo inconscio/infinito del lavoro- del- sogno che avviene nel sonno. Matrice è un luogo dove ‘qualcosa può crescere’. Matrice è il ritrovarsi di un collettivo di persone (da sei a sessanta, tra cui uno o più ‘hosts’- facilitatori del lavoro) per condividere i sogni e attraverso le **associazioni libere** e l’**amplificazione** tematica trovare legami, creare connessioni per esplorare il pensiero del sogno e liberare pensieri nuovi . (Fubini 2007)

³ L’assunto di base Me-ness avviene quando delle persone - in un tempo e in uno spazio con un compito primario, che è quello di incontrarsi e operare in gruppo – lavorano tacitamente come se il gruppo dovesse essere un non-gruppo. (Bain, Gould and Lawrence, 1966)

⁴ Corsivo degli Autori

⁵ I modelli concettuali psicoanalitici che possono essere utilizzati per comprendere i problemi

precedentemente discussi, sono i seguenti:

- il modello freudiano del lavoro-del-lutto (Freud, 1917);
- le teorie di Winnicott sull'ambiente facilitante e sulla funzione di *holding* (Winnicott, 1956);
- le ipotesi di Bowlby's sull'attaccamento e sulla base sicura, e le successive ricerche sullo *internal working model* e sullo stile relazionale dei gruppi familiari (Bowlby, 1988);
- le teorie di Bleger sul *setting* ('encuadre') come un istituzione dove sono depositate le componenti più psicotiche della personalità (idea riformulata da Ogden come dimensione contiguo-autistica dell'esperienza) (Bleger, 1966, 1967; Ogden, 1988)
- la teoria del campo analitico dei Baranger, e le ipotesi relazionali e interpersonali che postulano una matrice mentale intersoggettiva e il costituirsi di un terzo analitico (Baranger, W. & M., 1990)
- la proposta di Abadi di un cambiamento di paradigma dalla dimensione lineare del confine alla dimensione multidimensionale del *network*. (Abadi, 2003)

Notizie sugli autori

Giovanni Foresti vive a Pavia dove lavora come psichiatra, psicoanalista e consulente organizzativo. Fa attualmente parte del Comitato Esecutivo della Società Psicoanalitica Italiana (SPI) col ruolo di Segretario Scientifico. E' stato Primario e Direttore Sanitario di un centro di riabilitazione psichiatrico e psicogeriatrico con 500 posti letto e ha insegnato all'Università di Pavia, Padova e Urbino. Membro di OPUS (Londra), membro dello staff e vicedirettore della Group Relation Conference italiana (ALI: Autorità, Leadership e Innovazione), fa parte del Comitato Scientifico de IL NODO group (Torino).
Mail: giforest@tin.it

Franca Fubini vive a Perugia e lavora come psicoterapeuta psicoanalitica, gruppo analista e consulente d'organizzazione. Direttore di Social Dreaming Institute LTD (UK) e membro fondatore di Socialdreaming.it (Italia). Membro del Nodo group
Ha lavorato per molti anni per le istituzioni di salute mentale sia in Italia che in Inghilterra, dove ha compiuto la sua formazione. Ha collaborato con le università di Perugia, Roma, L'Aquila e Londra nel campo della psicologia e nella gestione delle risorse umane.
Senior Fellow dell'University College of London (UCL).
Membro dello staff e direttore della Group Relations Conference italiana (ALI).
Mail: franca.fubini@gmail.com

Mario Perini, direttore scientifico dell'Associazione IL NODO Group, psichiatra, psicoanalista e consulente d'organizzazione, è membro di IPA (International Psycho-Analytic Association) e ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations), e responsabile scientifico del Programma Italiano Group Relations Conferences (c.d. "Seminari di Arona"). Consulente di enti locali, aziende sanitarie e ospedaliere, imprese, società di consulenza e organizzazioni del Terzo Settore, si occupa da diversi anni di supervisioni istituzionali, formazione professionale e manageriale, coaching e consulenze al ruolo organizzativo. Psicoterapeuta e personal coach nella pratica privata, professore a contratto presso la Scuola di specializzazione in Psicologia della Salute dell'Università di Torino.
Mail: mario.perini@ilnodogroup.it