

La formazione degli operatori

Vincenzo Villari

Abstract

L' homo sapiens sapiens ha ereditato un enorme potenziale genetico, selezionato nel corso di moltissimi anni, che si è rivelato indispensabile per la sua sopravvivenza, ma che talvolta manifesta alcuni aspetti vestigiali, inutili o anche fastidiosamente ingombranti, determinando una sorta di dissonanza, un *mismatch* evolutivo. L' aggressività è uno di questi aspetti potenzialmente problematici eppure se ben indirizzata può diventare una risorsa e non sfociare necessariamente in violenza e distruttività, divenendo piuttosto una modalità di adattamento efficace in contesti di civiltà. L' uomo si è evoluto anche per poter portare il conflitto a livello simbolico, esprimendolo ed agendolo attraverso la competizione, ponendo così un argine alla violenza.

Se immessa in processi socialmente evoluti, l' aggressività può tradursi in competizione, o anche cooperazione, ed è comunque una delle componenti della capacità di auto-determinarsi e di affrontare le situazioni più impegnative.

A partire da questa considerazione, l' articolo approfondisce i concetti di autorità, leadership, followership e compito primario, evidenziandone le espressioni funzionali e disfunzionali. L' autore, dopo aver delineato i tratti peculiari delle istituzioni e le sfaccettate funzioni che queste esercitano, descrive la metodologia di indagine e analisi applicate alle istituzioni, frutto degli studi, ricerche ed esperienze realizzate dal Tavistock Institute of Human Relations e dalla Tavistock Clinic di Londra.

Parole Chiave: Aggressività, Violenza, Cooperazione, Competizione, Leadership, Followership, Autorità, Contenimento, Confini, Compito Primario, Group Relations Conferences, Metodo Tavistock

Nel 1930, nel suo noto lavoro "Il disagio della civiltà", Freud descrive in che modo la civiltà sia fonte di disagio: l' uomo è spinto ad agire secondo il principio del piacere e la civiltà gli impone di frustrarlo continuamente per agire secondo il principio di realtà, ad esempio non dando libero sfogo ai propri istinti (in particolare la sessualità, ma non solo). In sostanza - dice Freud - la società ci impone numerosi vincoli che inibiscono le nostre spinte pulsionali primarie, che potrebbero sfociare nell' uccisione, lo stupro, l' adulterio, e ci punisce se trasgrediamo: da questo nasce il disagio. È inevitabile quindi domandarsi come mai si sia consolidata la civiltà se ci dà tutti questi disagi. Evidentemente ne traiamo anche dei benefici.

Per chiarire cosa intendo può essere utile andare indietro nel tempo. L' homo sapiens sapiens si è differenziato dagli altri ominidi 200.000 anni fa e porta in sé un "fossile", il suo DNA, che è più o meno invariato da 200.000 anni. In queste centinaia di migliaia di anni si sono selezionate le attitudini di base che hanno permesso all' uomo non solo di non estinguersi, ma di insediarsi in modo sempre più diffuso e capillare sul nostro pianeta.

Nel tempo si è venuta a creare un complesso equilibrio tra le nostre attitudini biologiche, l' ambiente e le capacità adattive che si sono selezionate nel tempo e che si sono rivelate fondamentali per non farci fare la fine dei dinosauri. Alcune di queste caratteristiche, però, ora risultano più dannose che utili. La selezione naturale è stata efficace e ci ha permesso di adattarci, ma il nostro corredo genetico non si è modificato con la stessa velocità con la quale sono cambiate le condizioni ambientali e le nostre abitudini. Oggi affidiamo a organizzazioni specializzate la tutela della nostra sicurezza (la polizia, ad esempio) e abbiamo sviluppato abitudini alimentari che vengono soddisfatte da produzione intensive e globalizzate di cibi che riempiono i nostri supermercati. Ed era veramente difficile per la selezione naturale prevedere che un giorno, dopo 200.000 anni, ci sarebbero stati polizia e supermercati!

Ci troviamo così con il problema di un enorme potenziale genetico selezionato da moltissimi anni in cui ci è stato indispensabile per la sopravvivenza, che talvolta manifesta alcuni aspetti vestigiali, inutili o anche fastidiosamente ingombranti, determinando una sorta di dissonanza, un *mismatch*

evoluzionistico. Un esempio tipico è la celiachia, una patologia che affligge l'1% circa della popolazione del mondo occidentale. L'intestino dell'uomo per decine di migliaia di anni non ha conosciuto il glutine perchè l'uomo era fondamentalmente un raccoglitore: quando riusciva a cacciare qualche animale si nutriva di selvaggina, ma quasi sempre si alimentava di radici verdure e frutta. A un certo punto ha imparato a coltivare e, con la rivoluzione agricola che ne è conseguita, ha imparato a raffinare i prodotti della terra. Nasce così l'abitudine a nutrirsi di glutine e con essa la diffusione di questa intolleranza, come conseguenza dell'impossibilità dei nostri geni di adattarsi con eguale velocità a questo radicale cambiamento delle abitudini alimentari.

Un altro esempio di *mismatch* è determinato dalla nostra innata tendenza ad agire e comportarci in modo aggressivo. L'aggressività può manifestarsi in vari modi, il peggiore dei quali è indubbiamente la violenza, ossia l'attitudine a colpire e ferire l'altro, non necessariamente in modo fisico. A volte avviene in modo molto meno evidente, mettendo qualcuno in una posizione di subalternità, umiliazione, frustrazione, con un atteggiamento subdolamente violento e abusante, come nel caso delle molestie sessuali. Però, questa aggressività, questa spinta che abbiamo in noi, si può esprimere in modo più evoluto, non violento, alimentando la competizione o addirittura la cooperazione.

Quindi il problema non è avere o non avere l'aggressività, piuttosto in che modo riconoscerla? E cosa farsene? Anche in un gruppo di lavoro può circolare dell'aggressività, ma si può cercare di usarla in modo cooperativo, o almeno non in modo distruttivo. Come affermò Freud siamo sottomessi al disagio della civiltà, i nostri istinti vengono inibiti, e il vantaggio che possiamo trarne è usare delle forme di convivenza più funzionali.

L'epoca storica successiva al secondo conflitto mondiale non è certo stata priva di guerre e genocidi, eppure statistiche alla mano è il periodo meno violento della storia dell'uomo (Pinker, 2011). Non va dimenticato peraltro che questo dato è anche dovuto, paradossalmente, allo sviluppo delle stesse armi atomiche che hanno portato allo sterminio di Hiroshima e Nagasaki, e che successivamente hanno determinato la stabilità nel rapporto tra le grandi potenze mondiali, a partire dalla guerra fredda fino ai giorni nostri. Forse non è azzardato affermare che l'*homo sapiens* abbia avuto bisogno di utilizzare le armi atomiche per comprendere quanto sarebbe stato devastante adottarle per affermare principi di civiltà. Potremmo guardare a questa situazione come un esempio estremo – e di cui avremmo fatto volentieri a meno - di come l'aggressività e la potenziale distruttività insita nella nostra natura più profonda, possa confluire in strategie di minimizzazione dei danni e di convivenza più pacifica.

Ancora una volta, se facciamo un salto all'indietro nel tempo, possiamo individuare dei momenti cruciali che ci aiutano a comprendere come l'uomo abbia iniziato a cercare di circoscrivere la distruttività e la violenza. Agli albori di Roma, nel settimo secolo a.c., fu significativa la vicenda dal conflitto tra due tribù fraterne e cugine, gli Orazi e i Curiazi. In quel frangente la conoscenza reciproca tra i contendenti funse da inibitore dell'aggressività distruttiva e portò all'idea di stabilire un patto al fine di circoscrivere la violenza. Si trattava comunque di un duello all'ultimo sangue, eppure si decise di non far combattere tutti contro tutti, scegliendo tre Orazi e tre Curiazi e rimettendo l'esito del conflitto a quello di questo scontro. Lo scontro si risolse a favore degli Orazi, grazie all'arguzia dell'unico rimasto in vita che, introducendo un aspetto strategico e competitivo, decise di scappare per costringere gli altri, ormai feriti e claudicanti, a rincorrerlo, confidando sul fatto che lo avrebbero raggiunto uno alla volta, dandogli così la possibilità di battersi alla pari. Il piano ebbe successo e gli permise di ucciderli uno per volta.

Questo episodio può essere visto come uno dei primi tentativo di circoscrivere la violenza, almeno in parte, facendo appello a un espediente e introducendo un aspetto di competitività. L'aggressività, quindi, se ben indirizzata può diventare una risorsa e non sfociare necessariamente in violenza e distruttività, divenendo piuttosto una modalità di adattamento efficace in contesti di civiltà. Si pensi alla ricerca del partner, al lavoro, allo sport che è un modello straordinario: contempla la competitività, il contatto fisico, il contrasto. Questo aspetto è particolarmente evidente in alcuni sport come il rugby o la boxe: indubbiamente sono pratiche molto dure, ma esistono comunque

delle regole e un arbitro che ha la responsabilità di farle rispettare. Lo sport rappresenta il conflitto a livello simbolico, lo esprime e lo agisce attraverso la competizione, ma argina la violenza, persino negli sport di combattimento. In un duello sportivo, un avversario aggressivo e uno violento sono ben diversi: il primo venderà cara la pelle, il secondo avrà intenti più o meno criminali, volti a fare del male.

Quindi, se immessa in processi socialmente evoluti, l'aggressività può tradursi in competizione, o addirittura cooperazione. Comunque è una delle componenti della capacità di auto-determinarsi e di affrontare le situazioni più impegnative. Non è forse l'incapacità di esprimere in modo proattivo la propria aggressività a far sì che Oblomov, il protagonista del romanzo di Gončarov, dopo essersi licenziato temendo le conseguenze di un proprio errore sul posto di lavoro, non si alzi più dal letto fino a morirvi?

Un altro esempio di come l'uomo si sia evoluto per tradurre le proprie spinte pulsionali potenzialmente distruttive, in modalità di espressione e affermazione di sé più civili, è l'arte. Molto significativa è la storia di Josè Antonio Abreu, un musicista venezuelano originario dell'Isola d'Elba. Il nonno era partito dall'Elba portandosi dietro una cinquantina di strumenti musicali della banda di cui era direttore, e si era trasferito in Venezuela. Iniziò là a insegnare la musica ai bambini, sviluppando un metodo didattico musicale denominato *El Sistema*, veramente fantastico. Grazie a questo sistema d'istruzione anche i bambini provenienti dalle più disastrose *favelas* venezuelane hanno imparato a suonare uno strumento. Centinaia di migliaia di ragazzi sono stati coinvolti per motivi pedagogici e sociali, ma sono state formate anche delle orchestre professionali, la più importante delle quali fa *turnè* in tutto il mondo, diretta da allievi che sono diventati famosi e hanno diretto le più importanti orchestre, come Gustavo Dudamel e Diego Mateus. Si tratta di un esempio straordinario di come sia possibile, attraverso l'educazione e la sublimazione, indurre comportamenti virtuosi in soggetti facilmente inclini a esprimere la violenza *tout court*. È evidente come queste attività, in modo particolare l'arte, non siano naturali: il "fossile" non le riconosce come sue, sono acquisite.

L'aggressività che non viene in qualche modo intercettata è facile che tenda naturalmente a tradursi in violenza, ma se viene incanalata in un processo di apprendimento ed educazione può rendere senzienti attività che non lo sarebbero spontaneamente, sviluppando nelle persone sensibilità e abilità. Pensate quanto può rivelarsi importante, con un ragazzo che tende a sopraffare gli altri in modo rude o violento, intaccare un po' la gratificazione che trae dal sopraffare gli altri, indirizzandolo verso modalità di affermazione di sé più evolute, ad esempio competere nello sport o nello studio della musica.

Come si può ben intuire, la competizione si manifesta anche nel lavoro, ad esempio per la leadership, e naturalmente in politica. Al di là delle idealizzazioni, la politica non è nient'altro che il passo successivo alla situazione degli Orazi e Curiazi. Senza morti, o quasi sempre senza morti, ma non è che quello.

Autorità e Leadership

L'autorità

L'autorità rappresenta il diritto di prendere una decisione che ha impatto sugli altri. Esistono diversi tipi di autorità: dall'esterno – dall'alto e dal basso – e dall'interno.

L'autorità dall'alto ha sempre un aspetto formale: è esplicita, attribuita dall'organizzazione con una nomina, un atto formale. Proceede per via gerarchica dall'alto verso il basso e ovviamente è strettamente correlata a un ruolo. Quella dal basso è abbastanza assimilabile al concetto di leadership, è sanzionata dai pari e può avere un aspetto formale (ad esempio nel caso di elezioni), o può non averlo.

L'autorità esercitata dall'esterno spesso non è sufficiente. È necessaria un'autorità dall'interno che ci mette in condizione di affrontare il compito. Ad esempio mi viene in mente in caso di un infermiere che diventa capoinfermiere, ma preferisce tornare a fare i turni perché non se la sente di esercitare il nuovo ruolo. Un impiegato che diventa capoufficio e non vive più per via dello stress

che ciò comporta. Appena si riceve un incarico spesso non ci si sente all'altezza della responsabilità, sono necessari dei tempi di maturazione. Alcuni però non hanno e non sviluppano questa *self-confidence*, questa autorità dall'interno.

La leadership

La *leadership* è una cosa molto diversa, non ha un aspetto formale. Può essere il risultato di una dinamica, di una competizione. Può anche manifestarsi nel contesto di un vero e proprio combattimento. Comunque, mentre il direttore ha una nomina che è formale ed è stabile, la *leadership* cambia ed è mutevole. Può cambiare anche in relazione all'oggetto, ad esempio in un gruppo di lavoro, dove si manifesteranno *leadership* diverse in relazione ai differenti problemi che di volta in volta il gruppo di trova a dover gestire e affrontare. La *leadership* può anche essere condivisa per un accordo cooperativo, o perché c'è una sinergia.

Quali sono le qualità di un buon leader? Deve avere una visione strategica rivolgendo lo sguardo al futuro, ed essere capace di intravedere sviluppi possibili. Deve inoltre essere in grado di stare a contatto con forti emozioni: spesso è attaccato ed è oggetto di identificazione proiettiva, quindi deve essere capace di sopportare di non essere sempre e solo amato. Succede ai genitori di sperimentare l'ambivalenza di sentimenti dei propri figli. Succede anche tra coniugi, e più in generale nei rapporti umani. Molto spesso quando un individuo non padroneggia questo ruolo è perché non riesce a tollerare questa ambivalenza di sentimenti nei propri confronti: tra pari esiste il tipico cameratismo tra pari, quando si è al comando si diventa oggetto di attacchi, anche fantastici. Il compito principale del capo non è farsi amare, ma far sì che il *team* resti il più possibile aderente al compito e lavori per realizzarlo. L'amore dei *followers* è un valore aggiunto, non essendo imprescindibile, né garantito. Si tratta di una condizione difficile che, come detto, non è sostenibile da tutti.

La followership

Non è mai superfluo ricordare che non esiste *leadership* senza *followership*. Dai *followers* è opportuno attendersi che seguano e sostengano il leader, ma anche che sappiano sfidarlo, portando critiche e punti di vista alternativi con un atteggiamento cooperativo, non violento o distruttivo. Si tratta di un processo creativo, che chiede partecipazione e condivisione degli obiettivi. Sono condizioni reciprocamente legate, una non può esistere senza l'altra.

Per un *leader* talvolta può essere un po' fastidioso dover ammettere che senza una *followership* non c'è una *leadership*. Ma la qualità del leader sta nell'aver dei *followers*, i quali, consapevoli dell'importanza del proprio ruolo, sviluppano un atteggiamento proattivo. Questo atteggiamento è di importanza cruciale anche per poter esercitare una funzione di contenimento, a fronte delle ansie e preoccupazioni che possono minare il buon funzionamento dei gruppi e dell'organizzazione. In questo modo si riduce il rischio di *break-down* emozionali, di *acting-out* o anche di situazioni di *empasse*, e si stabilisce una dipendenza mutua, reciproca.

L'importanza dei confini

Essere capo comporta un lavoro piuttosto duro: implica gestire i confini di compito, tempo e territorio. La natura dei confini è un aspetto critico, fondamentale, connesso con un problema molto delicato e appassionante: come far convivere i limiti e la creatività? Esistono confini angusti, che delimitano contesti oppressivi e simil-carcerari, e ci sono dei confini che permettono la creatività. Pensate al pentagramma: è un esempio magnifico di confine, uno strumento molto semplice sul quale si può scrivere Bach e Stockhausen. La musica è matematica pura, ma permette la libertà più assoluta. I confini devono essere contenitivi - un aspetto che nelle istituzioni terapeutiche è di rilevante importanza - e al tempo stesso devono essere permeabili e permettere uno scambio, lasciando le persone libere di esprimersi.

Scriver Erik Miller (1989) in uno dei lavori fondamentali sul Tavistock Model:

“L’esistenza di qualsiasi sistema umano dipende dai confini che segnano la discontinuità con l’ambiente circostante. Le caratteristiche di permeabilità del confine determinano la qualità e la quantità degli scambi reciproci tra sistema e ambiente, l’omeostasi.”

Guardiamo alla comunità terapeutica, ad esempio. È fondamentale discriminare il tipo di comunità ponendosi alcune domande. È aperta o è chiusa? I pazienti possono uscire? E le informazioni circolano liberamente in entrata e in uscita?

Quindi il confine è un concetto critico, e chi lo gestisce? In primis il capo, che si fa garante dei confini di spazio, di tempo e di ruolo. In particolare i confini tra persone e ruolo che ricoprono sono fondamentali: il ruolo e i confini che lo definiscono devono essere tutelati e se necessario sostenuti con interventi opportuni.

Il compito primario

Nella chiara definizione dei ruoli le variabili di tempo, spazio e compito primario diventano cruciali. Cos’è il compito primario? Ogni sistema o sottosistema ha un compito primario che dev’essere chiaro ed esplicitato. Il compito primario necessita di un contenitore e di un’autorità che vigili su questo contenitore e sui confini che lo definiscono. Se sono chiamato a svolgere un ruolo in un contenitore istituzionale, come la comunità terapeutica ad esempio, il mio ruolo è definito relativamente a un compito primario e ci sono soggetti che si accertano che io lo svolga all’interno di confini chiaramente definiti. Comunque esso sia definito, l’elemento importante del concetto di funzionamento istituzionale è il fatto che è necessario che vi sia un dibattito continuo sugli scopi dell’istituzione, su dove è diretta, e che ogni contributo individuale all’istituzione globale dev’essere tenuto all’interno delle norme e dei confini gruppal e istituzionali. Questo è anche un elemento chiave dell’interazione tra singoli membri, e tra *leadership* e *followership*. (Obholzer, 2001).

Quindi, quali sono le caratteristiche utili al conseguimento del compito primario? Indubbiamente è necessaria la capacità di tollerare l’ansia, piuttosto che esserne debilitati o indotti ad agire cercando vie di fuga. Quindi mantenere la motivazione, controllare gli impulsi, preservare la capacità di pensiero. In questo può essere di estrema importanza la cultura dell’organizzazione, se contempla la complessità, tollera l’ambiguità, riesce a esplicitare i conflitti e ad apprendere dall’esperienza alcune strategie per affrontare l’ansia.

Vi sono anche fenomeni e processi disfunzionali, ovviamente. Sovente hanno, in modo più o meno evidente, a che fare con l’invidia, un sentimento terribile e pervasivo che può anche provare chi in teoria dovrebbe essere oggetto di invidia. In un’organizzazione funzionale, in linea teorica, il capo dovrebbe essere oggetto di invidia. In un’organizzazione disfunzionale il capo può invidiare i sottoposti, come un padre vorace e distruttivo può fare con i figli.

È possibile rintracciare esempi di leader molto disfunzionale nei romanzi, ovviamente, ed anche nei cinema. Un esempio lampante di leader disfunzionale è presente nel film “Qualcuno volò sul nido del cuculo”, un film sul sadismo e la disumanità delle istituzioni. Nel film, il personaggio interpretato da Jack Nicholson, uno psicopatico simpatico e intelligente, viene ricoverato. Decide di prendere a testate l’istituzione ma perde la sua battaglia: viene stritolato e subisce una lobotomia. Si tratta di uno psicopatico proveniente dal carcere, uno di quei soggetti che non si capisce se sia un matto o un criminale, un problema complicato. Viene inserito per un’osservazione in un manicomio che ospita pazienti molto regrediti, alcuni addirittura affetti da sindromi organiche. Inizia a partecipare alla vita di questa struttura dove lavora una capo-infermiera che conduce un gruppo con i pazienti. Il protagonista entra apertamente in competizione per la *leadership* con questa infermiera, la quale manifesta un’attitudine sadica e la esercita in un contenitore ben poco terapeutico: il gruppo, infatti, non è concepito per consentire la libertà di espressione in sicurezza, è rigido e non è adatto a contenere alcunché. La modalità con la quale viene esercitata l’autorità è oltretutto palesemente disfunzionale.

All'opposto, un esempio calzante di leadership funzionale è rintracciabile nella figura del direttore d'orchestra, che è capace, nel corso delle prove, di coinvolgere gli orchestrali nell'esecuzione dei brani a tal punto da rendere superflua la propria presenza. Un bravo direttore d'orchestra esprime carisma e sensibilità, sa essere autorevole con gentilezza, passando agli orchestrali la sua *vision* del brano che si avverterà chiaramente nella loro esecuzione. L'esatto contrario della capo-infermiera di "Qualcuno volò sul nido del cuculo".

Esistono anche i *followers* disfunzionali. Un caso tipico è il soggetto che cerca un suo adattamento al sistema assumendo una posizione di aggressività passiva. Come il protagonista del racconto di Melville "Bartleby lo scrivano": la storia di uno scrivano che rimane aggrappato al suo posto di lavoro, anche dopo essere stato licenziato, anche di fronte ai nuovi inquilini dell'ufficio, rispondendo a qualsiasi richiesta sempre con la stessa frase: "preferirei di no".

Istituzioni e setting

Il setting

Il *setting* è la cornice di riferimento che fa da sfondo e da contenitore della complessità dei fenomeni che costituiscono il processo terapeutico e caratterizzano la relazione tra terapeuta e paziente. Il processo di cura, quindi, si colloca in un setting definito da elementi costanti, e da confini ben delineati. Come accennato precedentemente, la gestione del setting è compito di chi presiede la cura: il terapeuta e/o chi ha la leadership dell'istituzione. È un aspetto fondamentale e si può esprimere ad un livello pre-verbale: la psicoterapia si basa in primo luogo sulla relazione e sul setting, prima ancora che sulla parola.

Le istituzioni

Goffman (1961) definisce le istituzioni come organizzazioni sociali, luoghi (locali, o insiemi di locali, edifici, costruzioni) dove si svolge con regolarità una specifica attività. Ogni istituzione si impadronisce di parte del tempo e degli interessi di coloro che da essa dipendono offrendo in cambio un mondo specifico da abitare e nel quale lavorare. Il che significa che tende a circuire i suoi componenti in una sorta di azione globale: ingloba i suoi membri sottraendo loro quote più o meno importanti di libertà, barattandole con altro. Spesso dà in cambio reddito, contenimento e contribuisce all'identità dei suoi membri. In questo senso l'istituzione e il *setting* sono entrambi dei contenitori, fisici ma anche mentali ed emotivi: inducono regressione ma offrono in cambio dei benefici. Sia l'istituzione sia il *setting* comportano un certo grado di riduzione della libertà, funzionano come i limiti dello schema corporeo, e quindi anche di un'identità fisica, perché ci delimitano. I membri influenzano le istituzioni di cui fanno parte, e vengono da queste influenzati nel proprio modo di sentire e di comportarsi.

Il concetto di contenitore si è diffuso in ambito psicoanalitico divenendo molto noto, ed è ampiamente adottato anche nel mondo Tavistock. Di estremo interesse, è molto diffuso tra gli analisti di scuola inglese: Winnicott (1971) parla di *holding* e di *good enough mother*, mentre Bion (1962 a, 1962b) fa riferimento alla *reverie*; analogamente anche gli autori francesi hanno sviluppato il concetto di involucro psichico (Anzieu, 1985).

"Ogni involucro psichico che ha la funzione di avvolgere è anche avvolto. Inoltre, appartiene alla natura dei sistemi di involucri inscrivere ogni singolo involucro tra altri, in uno schema più o meno concentrico, virtualmente innumerevole - tanto nella direzione centripeta quanto in quella centrifuga - di involucri disposti più o meno come nelle 'bambole russe'" (Guillaumin, 1987)

Anche nelle istituzioni l'individuo è un po' come se fosse una bambolina russa: è contenuto e contiene.

I membri dello *staff* possono giocare due parti: una adulta che esercita una funzione di contenimento per conto dell'istituzione, e una più infantile che richiede il supporto e la comprensione del *leader* e dell'istituzione stessa. Al tempo stesso si contiene e si è contenuti.

Ma cosa viene contenuto, quindi? Indubbiamente è fondamentale mettere degli argini all'ansia o all'angoscia, ed anche alla distruttività, sia in quanto agiti sia come stati mentali. Si pensi, ad esempio, all'importanza di arginare la posizione mentale invidiosa. Anche l'identificazione proiettiva va contenuta, perché costituisce un rischio per l'integrità degli operatori. Teorizzata dalla Klein (1932, 1946, 1957), è un'impulso aggressiva e cannibalica volta inconsciamente a svuotare l'altro. Interessante anche il concetto di elemento beta di Bion (1962 a, 1962b) che viene depositato nel contenitore, per poi essere restituito bonificato. Come avviene al bambino con la madre in terapia bonifichiamo i vissuti del paziente, talvolta non facendo nulla, solo accogliendoli in modo inerte e restituendoli. La funzione terapeutica del contenitore, di tanto in tanto, consiste nel non far niente, un atteggiamento tutt'altro che facile da tenere.

I *setting*, e le istituzioni, sono delimitati da confini, e in quanto tali non possono prescindere da una strutturazione dello spazio, del tempo e del compito primario. La natura dei confini è molto critica perché devono essere tali da essere contenitivi consentendo al tempo stesso l'espressione della creatività dei singoli e del gruppo.

Il Compito primario delle istituzioni e del setting

È fondamentale chiedersi sempre qual è il compito primario esplicito e quello sotteso, non dichiarato. Si fa parte dell'istituzione per curare, per avere un reddito, perché tutto sommato non è male, o anche per più d'uno di questi motivi contemporaneamente?

Sia le istituzioni sia il *setting* comportano un certo grado di riduzione della libertà individuale, anche in chi esercita l'autorità e deve presidiare il *setting*. Entrambi inducono una regressione che secondo alcuni autori è indotta dalla malattia, secondo altri è parte del processo di cura e guarigione. Offrono il vantaggio del contenimento, della protezione, del senso di appartenenza, e di un'identità più forte di quella personale.

Non c'è terapia senza *setting*, non c'è *setting* senza confini: tempo, spazio e compito primario.

Questo vale anche quando non risulta evidente: il *setting* si mantiene e tende a essere mantenuto invariabile, e mentre esiste come tale sembra inesistente o non viene preso in considerazione, come accade con le istituzioni e con le relazioni delle quali si prende coscienza solo e proprio quando vengono a mancare, si interrompono o smettono di esistere.

Affermava Carlos Kleiber, per molti il miglior direttore d'orchestra del XX secolo: "il mio sogno è di scomparire, rendere la mia presenza superflua". Potremmo estendere ciò anche al *setting* ottimale: scomparire, quasi rendendo superflua la propria presenza, ma al tempo stesso esserci, perché se venisse meno del tutto non ci sarebbero più riferimenti e confini, contenitori mentali e istituzionali per i processi di cura.

Un esempio dell'importanza dei confini anche in un contesto non di tipo psicoterapico c'è nelle linee guida per la cura dei disturbi borderline di personalità dell'American Psychiatric Association. Le violazioni dei confini sono particolarmente pericolose, soprattutto con questi pazienti: per evitarle è indispensabile monitorare attentamente ed esplorare tutti i sentimenti controtransferali verso il paziente e allertarsi per le deviazioni dai modi usuali di agire (appuntamenti fuori orario, sedute più lunghe del normale, telefonate sul numero privato, frequentazioni amicali, ecc.) che possono indicare dei problemi di controtransfert e che possono nel tempo portare a sviluppare un rapporto amicale al di fuori della situazione professionale, fino ad avere relazioni sessuali. Naturalmente se capitano episodi del genere è opportuno che siano subito fatte oggetto di supervisione.

Nei rapporti terapeutici si creano rapporti asimmetrici, così come in molte altre relazioni umane vi è una natura dei rapporti inevitabilmente sbilanciata e asimmetrica. Questo avviene perché alcuni hanno più potere di altri, il che non è necessariamente una situazione statica, ma in quel momento è così.

Al riguardo Obholzer e Roberts (1994) affermano che:

“Nell’istituzione, nel setting e più in generale in tutte le organizzazioni umane, vi è una natura dei rapporti inevitabilmente sbilanciata e asimmetrica. La base di ciò è costituita dal potere che alcuni hanno di prendere decisioni che possono agire sugli altri o sulla struttura e sulle caratteristiche dell’organizzazione”.

Esistono varie tipologie di asimmetria: anagrafica, relazionale, informativa. Quest’ultima è di notevole rilevanza anche dal punto di vista giuridico: chi è informato di un rischio, ad esempio, e non informa opportunamente altri su questo rischio può essere ritenuto responsabile. Tutte le volte che ci si trova in una posizione di asimmetria informativa verso qualcuno che ne sa meno di noi si è in una posizione di debito. Bisogna farsene carico, nei rapporti professionali e in quelli non professionali perché altrimenti ci possono essere conseguenze etiche, deontologiche, legali.

Fenomeni disfunzionali e avversi al compito primario

Bion ha proposto una chiave di lettura delle dinamiche inconscie che governano i gruppi e le istituzioni di indubbio interesse. Egli definì la condizione in cui il gruppo si applica al proprio compito primario con coerenza e razionalità utilizzando il termine gruppo di lavoro. Secondo Bion, quando ci si allontana più o meno sensibilmente dal compito primario, e quindi dalla condizione di gruppo di lavoro, subentrano gli assunti di base di accoppiamento, attacco fuga, dipendenza.

Questi assunti di base sono a tutti gli effetti i meccanismi di difesa del gruppo, a fronte di angosce primitive che originano dal fatto di essere parte del gruppo stesso; sono quindi delle spinte inconscie che ostacolano i processi razionali (gruppo di lavoro) e attorno ai quali si organizza inconsapevolmente la vita relazionale del gruppo.

Come detto sono di tre tipi. Se prevale l’assunto di base di accoppiamento, domina la fantasia che il gruppo venga salvato grazie a un’unione tra due o più persone (anche se in genere si tratta di una coppia) capace di generare una soluzione che magicamente o in modo sovranaturale verrà in aiuto al gruppo.

Quando a prevalere è l’assunto di base di attacco-fuga, il gruppo si organizza inconsciamente a partire dall’idea che c’è un nemico esterno da cui difendersi, attaccando o fuggendo.

Nell’assunto di base di dipendenza, invece, il gruppo (o l’istituzione), si nutre della fantasia che i problemi saranno risolti da qualcuno che si sostituisce al gruppo stesso, che assume un atteggiamento passivo, di delega e attesa.

Ma non si pensi che queste configurazioni gruppali si escludano reciprocamente: qualsiasi gruppo di lavoro può attraversare delle fasi che corrispondono agli assunti di base anche nella stessa giornata o seduta di lavoro. Il fatto che vi sia un passaggio relativamente fluido da un assunto a un altro è tutto sommato sintomo di una sufficiente salute mentale del gruppo, cosa che non si può dire se un assunto di base prevale rigidamente sugli altri.

Comunque un gruppo che è *on-task* è in grado di riconoscere l’assunto di base che sta attraversando e di andare oltre. Ci si può rendere conto, ad esempio, di trovarsi in una impasse: “stiamo litigando... ma non siamo qui per litigare”. Questo tipo di *insight* permette di riorganizzarsi secondo i criteri e gli obiettivi che definiscono il gruppo di lavoro. In caso contrario, il gruppo resta intrappolato in un assunto di base e diventa *anti-task*, ossia non persegue il suo compito primario.

“Il compito primario può essere contrastato dai processi difensivi che insorgono in risposta al lavoro dell’organizzazione (Rice, 1958; Miller e Rice, 1967; Obholzer e Roberts, 1994). Uno stile di gestione “terapeutico”, come quello che si trova spesso nelle organizzazioni della Salute Mentale, comporta il rischio di non attuare il compito primario dell’organizzazione, la salute dei pazienti, sostituendolo con il benessere degli operatori” (Obholzer, 2001).

Menzies (1959) descrive i sistemi sociali di difesa dall'ansia. Analizzando un servizio infermieristico di un ospedale osserva:

“Il bisogno che i membri hanno di usare l'organizzazione nella lotta contro l'ansia porta allo sviluppo di meccanismi di difesa socialmente strutturati, che appaiono come elementi intrinseci alla struttura, alla cultura e al modo di funzionare dell'organizzazione... Un sistema sociale di difesa si sviluppa nel tempo come risultato delle interazioni collusive e degli accordi, spesso inconsci, tra i membri dell'organizzazione sulla forma che questa deve assumere”.

Vale la pena chiarire che i meccanismi di difesa individuali e sociali soddisfano opportunamente un bisogno di tutela e protezione e svolgono una funzione di adattamento indispensabile. Il problema sorge quando una modalità organizzativa è esclusivamente o prevalentemente finalizzata a contenere l'ansia degli operatori. Nelle organizzazioni possono esservi dei rituali organizzativi che sono messi in atto, talvolta anche in modo un po' “caricaturale”, proprio perché assolvono a questa funzione di contenimento dell'ansia.

Il metodo Tavistock e le Group Relation Conferences

Il metodo Tavistock è una metodologia di indagine e analisi applicate alle istituzioni, frutto degli studi, ricerche ed esperienze realizzate dal Tavistock Institute of Human Relations e dalla Tavistock Clinic di Londra, che si sono particolarmente focalizzate sulla psicodinamica dei gruppi e delle organizzazioni.

Si fonda sull'apprendimento esperienziale, un aspetto che è divenuto un tratto distintivo delle *Group Relation Conferences*, che si sono sviluppate sull'impronta della prima e più importante tra queste, che a partire dal 1957 fu organizzata a Leicester, e che porta il nome di *Leicester Conference*.

David Armstrong (2002) definisce le *Group Relations Conferences* come “organizzazioni formative temporanee create per esplorare o studiare le tensioni inerenti alla vita di gruppo con l'impiego di un metodo di apprendimento di tipo esperienziale”.

La loro specificità, come detto, consiste nel promuovere un apprendimento non frontale, e quindi non rigidamente ed eccessivamente preordinato. L'enfasi è sul coinvolgimento attivo dei partecipanti con lo staff che coordina la conferenza, al fine di analizzare le possibili dinamiche che influenzano – più o meno inconsapevolmente - i gruppi di lavoro e le organizzazioni, così come le modalità di esercizio della *leadership* e della *followership*.

I riferimenti teorici fondamentali sono chiaramente psicodinamici e sistemici.

La *conference* è a tutti gli effetti un'organizzazione, per quanto temporanea, e si articola su sessioni di lavoro che ripropongono situazioni reali. Il fine non è fornire un apprendimento teorico, piuttosto promuovere riflessione e apprendimento a partire dagli stimoli che si producono durante le varie sessioni, e dalle ipotesi di lavoro che vanno via via delineandosi.

La sequenza delle sessioni è concepita per permettere l'interazione tra partecipanti e staff della *conference* in gruppi ridotti e in plenaria. L'esperienza nel suo complesso offre ai partecipanti l'opportunità di conseguire una comprensione più accurata di molti aspetti che caratterizzano la propria organizzazione di provenienza, in primis i ruoli formali e informali che in essa rivestono.

Le *conferences* nascono come residenziali, anche se sono state riprodotte in forme più snelle e non residenziali. Comunque la possibilità di convivere e lavorare in gruppo per alcuni giorni permette di esplorare più aspetti legati alla vita delle organizzazioni e dei gruppi, cogliendone gli innumerevoli risvolti. Il corredo di idee e riflessioni che maturano dall'immergersi in questa dimensione esperienziale rappresenta il valore aggiunto, in termini di apprendimento, di cui i partecipanti potranno usufruire una volta che saranno tornati a svolgere le rispettive funzioni nelle proprie organizzazioni di appartenenza.

Un altro aspetto che caratterizza le *Group Relation Conferences* è quello della multiculturalità: lo staff si compone di figure che provengono da contesti organizzativi e da paesi diversi. Anche per

questo motivo, la modalità di lavoro delle *Group Relations* si è diffusa molto ed è stata declinata secondo modalità differenti da contesto a contesto, pur mantenendo il *core model* e la struttura metodologica originaria.

Bibliografia

Anzieu D. (1985). *Le Moi-peau*. Paris: Bordas. Tr.it *L'Io pelle*. Roma: Borla 1987.

Armstrong D. (2002). "Making present: reflections on a neglected function of leadership and its contemporary relevance". *Organizationl and Social Dynamics*, 2(1):89-98.

Bion W.R. (1962a). "A theory of thinking", *International Journal of Psycho-Analysis*, vol. 43.

Bion W.R. (1962b). *Learning from Experience*. London: William Heinemann. Tr.it. *Apprendere dall'esperienza*. Roma : Armando 1972

Goffman E. (1961). *Asylum. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. New York: Anchor Books, Doubleday & Company, Inc.

Guillaumin J. (1987). In AAVV, *Les enveloppes psychiques*. Paris: Dunod. Tr.it. *Gli involucri psichici*, Milano: Masson-Edra 1997.

Klein M. (1932). *The Psycho-Analysis of Children*. London: Hogarth Press. Tr.it. *La psicoanalisi dei bambini*. Firenze: Martinelli 1969.

Klein M. (1946). "Notes on Some Schizoid Mechanism", *Developments in Psycho-Analysis*, London: Hogarth Press. Tr.it. Note su alcuni meccanismi schizoidi, in *Scritti 1921-1958*. Torino: Boringhieri 1978.

Klein M. (1957). *Envy and gratitude*. London: Tavistock Publications Ltd. Tr.it *Invidia e gratitudine*. Firenze: Martinelli 1969.

Menzies I. (1959). "The functioning of social system as a defence against anxiety: a report on a study of the nursing service of a general hospital". *Human Relations*, 13:95-121.

Miller E.J. (1989). *The "Leicester" model: Experiential study of group and organizational process*. Occasional Paper No. 10. London: Tavistock Institute of Human Relations.

Miller E.J., Rice A.K. (1967). *Systems of Organization: Task and Sentient Systems and their Boundary Control*. London: Tavistock Publications Ltd.

Obholzer A., Roberts Z.V. (1994). *The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in Human Services*. London & New York: Routledge.

Obholzer A. (2001). "The leader, the unconscious and the managementof the organizations". In Gould L., Stapely L., Stein M. (Eds.), *The Systems Psychodynamics of Organizations*. New York: Karnac.

Pinker S. (2011). *The Better Angels of Our Nature: why violence has declined*. London: Penguin books. Tr.it. *Il declino della violenza. Perché quella che stiamo vivendo è probabilmente l'epoca più pacifica della storia*. Milano: Mondadori 2013.

Rice A.K. (1958). *Productivity and Social Organization*. New York and London: Garland Publishing.

Winnicott D.W. (1971). *Playing and Reality*. London: Tavistock Publications. Tr.it *Gioco e realtà*. Roma: Armando 1974.

Vincenzo Villari, Psichiatra e Psicoterapeuta, Direttore del Dipartimento di Neuroscienze e Salute Mentale e del Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Città della Salute e della Scienza di Torino. Ha incarichi di docenza presso le Scuole di Specializzazione in Psichiatria e Psicologia Clinica e il corso di Laurea in Scienze Infermieristiche, Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli Studi di Torino. Presidente della Società Italiana di Psichiatria e Psicologia Clinica per le Regioni Piemonte e Valle d'Aosta. Coordinatore del Registro degli Psicoterapeuti e della Salute Mentale dell'Ordine dei Medici di Torino.

Email: vvillari@cittadellasalute.to.it