

## Sul concetto di “contenitore istituzionale”: Nota introduttiva

*Mario Perini*

Il tema di questo numero monografico è stato ispirato dall’ipotesi – che ha accomunato le esperienze di lavoro dei tre autori del primo articolo – che l’oggetto delle cosiddette “supervisioni” nelle organizzazioni socio-sanitarie non sia tanto il caso clinico, o la qualità del servizio fornito, o il supporto allo staff curante, ma sia in effetti il **contenitore istituzionale**. Ritengo che questo discorso si possa estendere a tutte le organizzazioni sociali, anche a quelle del settore privato e commerciale, dove altre metodologie – consulenza organizzativa, consulenza al ruolo direttivo, coaching, ecc. – possono essere apparentate alla supervisione come modalità per “prenderci cura del contenitore”.

Il concetto di “contenitore istituzionale” non è nuovo, anche se da un esame sommario della letteratura non sembra sia stato oggetto di indagini approfondite, se non negli studi sociologici e nelle applicazioni ai gruppi. Inoltre là dove se ne parla è prevalentemente concepito come una “cosa” o una struttura, con relativamente scarsa attenzione alle sue funzioni e soprattutto alla sua relazione con il “contenuto”.

Parafrasando Winnicott<sup>1</sup> affermerei che non esiste una cosa che si chiama “contenitore”, separata dal legame con il contenuto. Nell’accezione che viene adottata negli articoli che seguono questo concetto è visto più come processo dinamico che come struttura, e le sue origini vengono fatte risalire agli studi di Bion sulle funzioni psichiche di contenimento delle emozioni nelle relazioni precoci e nello sviluppo del pensiero, oltre che ad altri contributi di area psicoanalitica come il concetto di *holding* elaborato da Winnicott (1965), quelli di “deposito” e di “encuadre” descritti da E.Pichon-Rivière (1960) e da J.Bleger (1967), il modello di “istituzione come difesa” concettualizzato da Elliott Jaques (1955) e Isabel Menzies (1961) e quello di “istituzione-nella-mente” elaborato da David Armstrong (1997).

La funzione psicologica del contenimento e il connesso modello della relazione contenitore/contenuto (♀↔♂) sono esplorati negli articoli che seguono, a partire

dalle intuizioni di Bion in “Apprendere dall’esperienza” (Bion, 1962), dove egli fa risalire il processo del contenimento alle precoci relazioni del bambino con la madre. Come scrive Obholzer (1996), queste relazioni implicano processi di identificazione proiettiva e introiettiva che nei casi favorevoli promuovono nel bambino l’esperienza di essere “contenuto” dalla madre e favoriscono la creazione del suo mondo interno e lo sviluppo della capacità di pensare.

I concetti di ‘contenitore’ e ‘contenuto’ formulati da Bion (1962) sono riconducibili a questo stadio dello sviluppo... Il bambino fa esperienza di uno stato d’angoscia o di malessere ma non sa che cosa sia: semplicemente avverte che c’è un problema. La madre riconosce che il bambino ha un problema senza capire esattamente di che cosa si tratti: ella ha comunque in genere la capacità di ‘gestire’ il problema e di operare per favorire il superamento delle difficoltà. In questo modello la madre è il ‘contenitore’, l’angoscia il ‘contenuto’.  
(Obholzer 1996)

Obholzer sottolinea che il modello di contenimento dinamico e relazionale elaborato da Bion può essere utilmente applicato alla sfera sociale e che anche le organizzazioni possono funzionare efficacemente come contenitori, arginando l’ansia e sviluppando la capacità di pensare, di costruire strategie, e soprattutto di riconoscere e gestire i problemi. Naturalmente le cose possono anche non andare nel modo desiderato, e come accade alle madri, anche le organizzazioni possono rivelarsi contenitori che non sono in grado di contenere e che quindi subiscono danni oppure diventano “casse di risonanza” delle ansie aggravando ulteriormente i problemi.  
(Obholzer, 1996; Perini, 2007)

Così anche i diversi modelli bioniani di relazione contenitore/contenuto possono essere usati come chiavi di lettura dei processi organizzativi, dove in generale si può ammettere che la *simbiosi* – non sempre e necessariamente costruttiva – sia comunque il paradigma dei comportamenti di collaborazione, partnership, alleanza (ma anche di quelli di collusione, coesività e seduzione narcisistica), mentre la *relazione parassitaria* apparterebbe per lo più alla sfera dei comportamenti organizzativi di aggressione, predazione, sfruttamento e persecuzione (ma anche ad aspetti non necessariamente distruttivi come la competizione commerciale). Il *commensalismo* d’altra parte sembra proporsi – specialmente in Italia – come la cultura prevalente in una parte del settore pubblico, dove la frammentazione dei processi organizzativi, insieme con la debolezza della leadership e la presenza di aree di ampia autonomia e scarso controllo, favoriscono il distacco tra governanti e governati (o tra curanti e pazienti), tra i diversi settori dell’organizzazione, tra le culture tecniche e quelle gestionali, dove ciascuno persegue il proprio utile in un

clima di “vivi e lascia vivere”, nell’indifferenza per le ricadute sul vicino o sul sistema nel suo insieme.

Nell’articolo già citato Obholzer si concentra poi sulla funzione di contenimento esercitata dalla *leadership* e dal *management*, che dipende dalla capacità di leader e manager (legata anche alla loro storia personale) di mantenere di fronte all’ansia una posizione sufficientemente matura – che chiama “depressiva” rifacendosi a Klein e Bion – invece di cadere in un assetto difensivo di tipo paranoide.

Questo aspetto della teoria psicoanalitica ci porta a sottolineare che non è possibile “contenere”, nel senso dato da Bion, gli inevitabili disturbi associati al ruolo autorità/leadership se la persona non è stata “contenuta” durante il suo sviluppo e se non ha potuto identificarsi con il ruolo di “contenitore” attraverso un processo di identificazione introiettiva che l’abbia portato a far parte della sua vita interiore. Tale capacità diventa poi utilizzabile come uno strumento psichico quando si è chiamati a nostra volta ad essere “contenitori” nell’assunzione del ruolo di autorità o di leader. (ibid.)

E’ interessante notare come gli aspetti essenziali alla base di questa idea del contenimento siano la dimensione relazionale (la relazione bidirezionale tra contenitore e contenuto) e una comunicazione “sufficientemente buona”, come quella che per Winnicott (1965) si instaura nella “nursing couple” madre-bambino. Ciò che accomuna Bion a Winnicott qui è l’accento sull’esistenza di un contatto e di una comunicazione sulla stessa lunghezza d’onda.

Se dunque le qualità centrali della relazione “contenitore-contenuto” – e per estensione la funzione cruciale del contenitore istituzionale – sono la capacità di ascoltare, di accogliere e di fornire una risposta riflessiva, il rischio che lo scambio sia caratterizzato da non-ascolto e non-comunicazione, non riguarda solo la relazione madre-bambino ma anche la vita organizzativa e il mondo del lavoro, dove un problema molto comune – ai manager come ai collaboratori, ai curanti come ai pazienti – è la frequenza con cui accade di non essere e di non sentirsi ascoltati o capiti. Forse l’intero settore della comunicazione istituzionale dovrebbe importare questi elementi di riflessione e interrogarsi non più solo sui modelli digitali testo/messaggio o emittente/ricevente, ma su questioni più “analogiche” come la sintonia (*attuning*), l’ascolto, l’identificazione, l’empatia e la creazione di senso.

Tuttavia la capacità di un sistema di “contenere” ansie e problemi istituzionali dipende solo in parte dalle qualità e dalla storia personale di leader e manager, ma

anche e in larga misura dal loro ruolo e dalla situazione in cui si trovano all'interno della loro organizzazione. "Alcune organizzazioni e le loro strutture – conclude Obholzer - sono certamente più di altre in grado di sostenere e contenere i propri manager e ciò ha un effetto positivo sull'intera organizzazione".

La funzione del contenitore istituzionale può essere esaminata non solo sotto il profilo clinico, ma anche nella sua declinazione culturale, alla luce del diverso significato lessicale del termine "contenere", oscillante tra l'arginare e l'accogliere, e sulla base della prevalenza del codice paterno o del codice materno (Fornari, 1976). A proposito di questa dimensione materna, che assegna al contenitore soprattutto la capacità di comprendere e di prendersi cura, sebbene ampiamente teorizzata negli studi sul gruppo o sull'istituzione come equivalenti simbolici della madre, essa sembra oggi sempre meno riconoscibile nelle moderne organizzazioni, che interpretano tutt'al più il ruolo di istituzioni-matrigne, indifferenti o disattente nei confronti dei propri membri, quando non quello della madre arcaica, possessiva, maltrattante e non di rado francamente figlicida.

D'altra parte può anche succedere che un'organizzazione si trovi nell'incapacità di funzionare come contenitore perché abbandonata dalle funzioni parentali, amputata del ruolo regolativo dell'autorità per diserzione o manifesta inaffidabilità della leadership, e che finisca così in balia dei processi di rivalità fraterna attivati in chiave autodistruttiva, vere guerre fratricide innescate dal dirottamento verso l'interno delle spinte aggressive che l'"orda primitiva" non può più rivolgere verso un padre divenuto troppo distante o troppo debole per poter essere attaccato senza minare la sicurezza del sistema.

La polarità codice paterno Vs materno lascia tuttavia in ombra una componente essenziale delle funzioni del contenimento, quella che Bion ha descritto nella relazione madre-bambino (e poi analista-analizzando) con il termine "rêverie"<sup>2</sup>, e che non sembra avere generato una definita linea di indagine negli studi sull'organizzazione. Il concetto di rêverie può trovare posto in una riflessione sul contenitore istituzionale se postuliamo che, accanto alle più ovvie *funzioni contenitive*, esso svolga anche una fondamentale *funzione trasformativa*, per così dire metabolica, analoga a quella svolta dalla funzione alfa nei processi di pensiero. L'integrazione delle due funzioni ci permette di postulare il costrutto di un "**contenitore trasformativo**" destinato a elaborare gli elementi emotivi più tossici che inquinano sia la mente individuale che il campo istituzionale.

Il concetto di contenimento trasformativo – che echeggia l'idea di leadership trasformazionale sviluppata da Bass e Avolio (1994) – ricorda molto da vicino le

descrizioni fatte da Hinshelwood (1995) dei sistemi istituzionali di protezione dall'ansia, basati su difese più evolute e "mature", che possono arginare le ansie primitive senza danneggiare l'Io del soggetto né il compito o la struttura di governo dell'organizzazione, ma prende le mosse soprattutto dagli studi di Meltzer, in particolare su quella speciale funzione della mente che rende la madre capace di accogliere e disintossicare i cattivi sentimenti del bambino, le sue "feci psichiche", funzione a cui egli ha dato il nome di "seno-gabinetto". (Meltzer, 1967)

Questa funzione trasformativa del contenitore, applicata alla sfera istituzionale, spinge la riflessione psicoanalitica sulle organizzazioni ben al di là del classico paradigma angoscia/difesa, perché lega la protezione dall'ansia alla sua pensabilità, e la pensabilità alla cultura organizzativa conscia ed inconscia. In quanto elaboratore di prodotti psichici provvisori, concreti, di ansie sociali primitive e tossiche, il contenitore istituzionale si propone come dispositivo capace di restituirli in forma tollerabile, metabolizzabile (cioè pensabile) e utilizzabile per la comunicazione e per l'azione. L'ansia istituzionale trasformata può essere prima di tutto nominata (e già questo è un modo per attenuarla), poi è possibile darle un senso e a questo punto – non diversamente dall'esperienza del controtransfert nella terapia – può orientare il comportamento e le decisioni.

Da questa prospettiva possiamo immaginare il contenitore istituzionale come una sorta di termovalorizzatore la cui funzione è il riciclaggio degli scarti sociali (Bauman, 2004), delle scorie dei "processi di lavorazione" o dei rifiuti tossici dell'istituzione, e il cui prodotto è la loro trasformazione in materiali di recupero o in fonti di energia utili per la vita del sistema.

Per tutto ciò che abbiamo fin qui postulato, il contenitore istituzionale – in continua oscillazione tra le sue diverse funzioni di holding (Winnicott, 1965), contenimento (Bion, 1962), riciclaggio (Meltzer, 1967) e sense-making (Weick, 1995) – non può essere concepito solo come struttura (come l'Io della seconda topica freudiana), ma nemmeno solo come processo (come enfatizza Ogden, 2004), bensì come un "sistema trasformativo" che integra strutture e processi in vista di un fine insieme strategico ed evolutivo che può essere sintetizzato nel concetto di apprendimento organizzativo<sup>3</sup>.

A conclusione di questa introduzione è comunque doveroso riconoscere che le organizzazioni attuali sono profondamente diverse da quelle che aveva conosciuto Bion: la fabbrica, l'ospedale, la stessa chiesa e l'esercito sono radicalmente cambiati, e il primato della rete, l'assenza di un centro e di un confine definiti, le relazioni virtuali o a legame debole hanno sostituito la maggior parte dei paradigmi tradizionali

(Abadi, 2003). Questa constatazione ci obbliga a ripensare e rivedere il concetto di contenitore istituzionale alla luce di questi profondi cambiamenti sociali e culturali.

Nella civiltà dei network i contenitori istituzionali esistono ancora o sono ormai dei “vuoti a perdere”? e se ci sono ancora, che cosa è cambiato nell’idea di contenitore e nelle sue funzioni? La rete, con le sue maglie larghe o strette ed i suoi nodi, può essere considerata un tipo di contenitore? Possiamo parlare di un contenitore “aperto”, permeabile, flessibile? Come distinguerlo da un “leaky container”, da un contenitore danneggiato, che “perde”? E la “perdita” è solo una pericolosa falla del contenitore, o è una sfida che la rete lancia ai tradizionali contenitori rigidi, blindati, offrendo un aumento dei gradi di libertà (lo stesso dilemma che riguarda il significato di WikiLeaks e di ciò che “sfugge tra le maglie della rete”)?

Queste domande ne tirano altre: se i contenitori rigidi non sono più proponibili, avremo nuovi contenitori (e istituzioni) che si adattano ai contenuti, in modo plastico come un tutore ortopedico, o addirittura elastico come una calza? O al contrario la rete sarà un contenitore “a pressione”, che imbriglia il contenuto costringendolo ad adattarsi alla forma delle sue maglie? E tutta questa flessibilità nella relazione contenitore/contenuto, anziché promuovere un libero spazio riflessivo per accogliere ed elaborare il caos delle emozioni sociali, non rischierà di privilegiarne una semplice funzione di adattamento – del contenuto al contenitore o del contenitore al contenuto? E infine, questo ipotetico quarto tipo “adattativo” di relazione ♀↔♂, accanto a quello simbiotico, commensale e parassitario, non potrebbe in ultima analisi incoraggiare un crescente conformismo nelle relazioni sociali, nei comportamenti organizzativi e, in generale, nelle attività di pensiero?

La rete globale, già utopia di libertà ed eguaglianza, ci porterà forse al “contenitore unico” e a una socialità ridotta alla possibilità di “ululare coi lupi”<sup>4</sup>?

## Bibliografia

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

Armsong, D. (1997). “The ‘organization-in-the-mind’: reflections on the relation of psychoanalysis to work with institutions”. *Free Associations*, vol.7, 41: 1-14; e in

- Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy*. London: Karnac, 2005.
- Argyris, C. e Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison Wesley.
- Bass, B.M. - Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Ca., Sage Publ. (Tr.it. *La Leadership Trasformativa*. Milano: Guerini e Ass., 1996).
- Bauman, Z. (2004). *Wasted Lives – Modernity and its Outcast*. Cambridge: Polity Press (Tr.it. *Vite di scarto*. Bari: Laterza, 2005).
- Bion, W. R. (1962). *Learning from experience*. London: Heinemann. (Tr.it.: *Apprendere dall'esperienza*. Roma: Armando, 1972).
- Bleger, E. (1967). “Psicoanalisi del encuadre psicoanalitico”. *Rev. de Psicoanálisis*, XXIV, 2: 241-258. (tr. it.: “Psicoanalisi del setting psicoanalitico”. In C. Genovese (a cura di), *Setting e processo psicoanalitico*. Milano: Raffaello Cortina, 1988).
- Fornari, F. (1976). *Simbolo e codice: Dal processo psicoanalitico all'analisi istituzionale*. Milano: Feltrinelli.
- Gaburri, E. – Ambrosiano, L. (2003). *Ululare con i lupi: Conformismo e rêverie*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Hinshelwood, R.D. (1995). “Lo spazio riflessivo. Il gruppo come contenitore di psicosi”. In A. Correale, C. Neri e S. Contorni (a cura di) *Fattori terapeutici nei gruppi e nelle istituzioni*. Quaderni di Koinos, n°2, pp. 29-37. Roma: Borla.
- 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. (Tr. it.: «Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva». In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (a cura di), *Nuove vie della psicoanalisi*. Milano: Il Saggiatore, 1966).
- Meltzer, D. (1967). *The Psychoanalytic Process*. London: Heinemann. (tr. it. *Il processo psicoanalitico*. Roma: Armando, 1971).
- Menzies, I.E.P. (1961). “The functioning of social systems as a defence against anxiety: A report on a study of the Nursing Service of a General Hospital”; in: E. Trist - H. Murray (eds). *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Approach. Vol.1: The Socio-Psychological Perspective*. London, Free Association, 1990. (Tr.it. «I sistemi sociali come difesa dall'ansia». *Psicoterapia e scienze umane*, 7,1/2, 1973; e in: M.Lang e K.Schweitzer (a cura di) *Psicoanalisi e Socioanalisi*. Napoli: Liguori, 1984).
- Obholzer, A. (1996). “Psychoanalytic contributions to authority and leadership issues”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 1996, 17 (6).
- Ogden, T.H. (2004). “On holding and containing, being and dreaming”, *Int. J. Psychoanal.*, 85(6), 1349-1364.
- Perini, M. (2007). *L'organizzazione nascosta*. Milano: Franco Angeli.

Pichon-Rivière, E. – Bleger, J. – Liberman, D. – Rolla, E. (1960). “Técnica de los grupos operativos”, in *Acta Neuropsiquiatrica Argentina*, 1960; e in *El proceso grupal*. Nueva Visión, Matheu, Buenos Aires, 1971. (Tr. it.: “Tecnica dei gruppi operativi”. In *Il Processo Gruppale. Dalla psicoanalisi alla psicologia sociale*. Loreto: Ed. Lauretana, 1985).

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage. (Tr.it. *Senso e significato nell'organizzazione*. Milano: Raffaello Cortina, 1997).

Winnicott, D.W. (1964). “Further thoughts on babies as persons”. In *The child, the family, and the outside world* (pp. 85-92). Harmondsworth, England: Penguin Books. (Original work published 1947) (tr.it. *Il bambino, la famiglia e il mondo esterno*. Roma: Magi, 2005).

Winnicott, D.W. (1965). *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*. International Universities Press, New York. (Tr. it.: *Sviluppo affettivo e ambiente*. Roma: Armando, 1970).

## NOTE

1) Winnicott, esplorando il tema del bambino come persona scrive: “ Una volta mi sono azzardato a dire che il bambino non esiste; ogni volta che tentiamo di descrivere il bambino in realtà finiamo per parlare del bambino insieme a qualcun altro. Il bambino non può esistere da solo, ma è essenzialmente parte di una relazione” (Winnicott, 1964).

2) La rêverie secondo Bion (1962 *Apprendere all'esperienza*) è quello stato mentale della madre “aperto alla ricezione di tutti gli stimoli proveniente dall'oggetto amato, quello stato cioè capace di recepire le identificazioni proiettive del bambino...” (Bion, 1962); ma la capacità “materna” di accogliere le proiezioni, si coniuga con quella di “contenerle” cioè di tenerle dentro senza rimandarle indietro con ansia, odio o rifiuto, per poi decodificarle e restituirle, dotandole di un significato che allevia l'angoscia e la confusione. Questo processo di elaborazione - per molti versi simile al lavoro del sogno – che la madre avvia identificandosi con il bambino e lasciandosi trasportare dal ricordo e dall'immaginazione, le permette di aiutarlo a dare un senso ai contenuti emozionali ed affettivi che egli ha proiettato in lei, allo stesso modo in cui l'analista aiuta il paziente a dare un significato alle sue proiezioni. In questo senso la rêverie è uno dei fattori della “funzione alfa”, la funzione della mente adulta che, per Bion, consente alle impressioni sensoriali concrete e alle esperienze emozionali non elaborate (i c.d. “elementi beta”) di venire trasformate in immagini e modelli mentali utilizzabili per pensare, sognare, ricordare o compiere un lavoro intellettuale.

3) cfr. il concetto di Argyris di “learning organization”. (Argyris e Schon 1978)

4) Cfr. Gaburri e Ambrosiano. (2003)

## Notizie sull'autore

**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.

***E-mail: [mario.perini@ilnodogroup.it](mailto:mario.perini@ilnodogroup.it)***