

Dall'organizzazione-nella-mente all'organizzazione come soggetto: mappe concettuali per la consulenza psicoanalitica nelle istituzioni

Mario Perini

Abstract

La consulenza organizzativa utilizza ormai da diversi decenni metodi e approcci di derivazione psicoanalitica, soprattutto quando i problemi in gioco sembrano implicare rilevanti aspetti emotivi e relazionali di cui la leadership, le figure-chiave e spesso gli stessi soggetti coinvolti appaiono per lo più inconsapevoli o visibilmente non vogliono sapere nulla.

Una considerevole letteratura è ormai disponibile per permettere a chi sia interessato a questo argomento di approfondirlo nei suoi vari risvolti e nelle sue molteplici applicazioni. Scopo di questo articolo è piuttosto il tentativo di precisare meglio l'"oggetto" di tali pratiche professionali, fornendo qualche mappa concettuale e degli strumenti di orientamento che possano aiutare i consulenti (ma anche i manager) provenienti da un retroterra analitico o psicoterapeutico a non smarrirsi in un "mare magnum" di teorie e di tecniche dove, accanto a discutibili improvvisazioni e a metodologie *passerpartout*, sono presenti alcuni rischi specifici. Non mi riferisco tanto alle varie forme possibili di seduzione narcisistica o di vocazione onnipotente che possono trascinare un consulente nel disastro o nella collusione perversa col cliente, ma semmai al pericolo di perdere di vista l'oggetto del proprio lavoro, semplificando la sua natura complessa, occupandosi più delle persone che dei processi (o viceversa), reificando l'organizzazione oppure antropomorfizzandola, perdendo la capacità di distinguere tra fantasie e realtà concrete; tutto ciò in un *setting* che il consulente non può governare come farebbe con una psicoterapia e in un contesto reso turbolento dagli interessi in gioco e dalla qualità primitiva (per non dire "psicotica") delle ansie circolanti.

Prima di addentrarmi in un simile percorso concettuale vorrei però presentare un breve resoconto tratto da una mia esperienza come consulente, che mi pare esemplifichi il modo in cui la comprensione di queste ansie e turbolenze sistemiche ci può aiutare a riconoscere quegli aspetti dell'"organizzazione nascosta" (Perini, 2007) che generano sofferenza e malfunzionamento.

Parole chiave: consulenza organizzativa, organizzazione nella mente, istituzione, learning community, gruppo.

1. Una brutta storia

Si tratta di una supervisione istituzionale di qualche anno fa per il Centro di Salute mentale di una grande città, dove un incidente di percorso, nemmeno così tragico o straordinario, ha rivelato in profondità le contraddizioni, i non-detti, i conflitti e le carenze dell'organizzazione - potremmo dire, l'inconscio istituzionale

Un paziente con disturbi del comportamento si presenta al Centro di Salute mentale (CSM) nel tardo pomeriggio poco prima dell'ora di chiusura. Sono presenti solo un'infermiera e un educatore, ma il paziente pretende di parlare con il medico, che

però è già andato via: l'infermiera glielo spiega, forse in modo un po' ansioso e spazientito, e gli propone di tornare il giorno seguente fissandogli un appuntamento; a quel punto il paziente si altera e la aggredisce fisicamente. L'educatore sta lavorando in un'altra stanza e a quanto sembra non si accorge di nulla. Lo scontro si placa subito e il paziente, molto angosciato, se ne va via quasi scappando; non si è verificato alcun infortunio, ma l'infermiera ne esce con un bello spavento, a cui seguiranno un prolungato stress post-traumatico e molto risentimento verso l'educatore e l'intero servizio.

La successiva riunione d'équipe diventa rapidamente una "tempesta perfetta": si incomincia a parlare del caso e alla fine tutti litigano con tutti, il caso rimane inesplorato e la riunione termina con intenso malessere, senza alcuno spazio per fare esperienza e prendere qualche decisione.

L'eco forte e angosciata di questo scontro si riversa nella seduta di supervisione istituzionale che svolgo mensilmente con gli operatori di quel servizio di salute mentale. Ecco alcune delle frasi-clou:

"I medici alle 16 se ne vanno e a noi tocca presidiare il Bronx, magari lasciando una donna da sola in ambulatorio".

"Gli educatori, si sa, fanno solo il lavoro pulito, sono degli intellettuali..."

"Che cavolo fanno i colleghi nelle domiciliari, visite di cortesia? quel paziente era stato visto a casa solo due giorni prima, possibile che non abbiano notato nulla?"

"Il primario si fa bello con l'orario lungo [da un mese era stata decisa l'estensione dell'orario pomeridiano fino alle 18], ma poi siamo noi a doverne pagare il prezzo; questo mese sono già tre volte che alle 18 non riesco a chiudere perché arrivano utenti all'ultimo minuto e non li posso mandar via senza fare almeno un breve colloquio. Così arrivo a casa dopo le sette e mezza e finisce che litigo con marito e figli".

"E' vero, hai ragione, però com'è che capita sempre a te di trovarti in difficoltà con i pazienti?"

Sfoghi emotivi, certo, modi comunissimi per scaricare la tensione, niente di così straordinario; ma anche breccie sulla cultura sommersa dell'organizzazione di lavoro e sulle relative fantasie inconsce. La prima tesi che viene sostenuta è quella dello scontro di caratteri: il paziente è un osso duro, ha un disturbo borderline di personalità, è provocatorio e pieno di pretese, ma l'infermiera è giudicata una persona di carattere spigoloso, che ultimamente appare molto affaticata e forse anche un po' in burnout. Lei però a questa "diagnosi" non ci sta, rifiuta lo "stigma" e attacca l'intero sistema, facendo saltare precari equilibri diplomatici con i risultati che ho già descritto.

Nel corso delle supervisioni emergono alcune evidenze che sembrano convalidare l'ipotesi (avanzata timidamente da un operatore) per cui l'incidente con il paziente sarebbe il sintomo di un'"organizzazione malata". L'infermiera è davvero una persona profondamente frustrata, ma una quota non marginale delle sue frustrazioni pare oggettivamente legata all'organizzazione di lavoro, che a suo dire "non ha

nessun rispetto per la vita privata delle persone”. Più di un operatore risponde a questa frase con cenni d’assenso.

In effetti l’allungamento dell’orario di servizio pomeridiano del CSM, deciso da poche settimane insieme ad un’intensificazione degli interventi di assistenza domiciliare, sembrava avere turbato in qualche misura gli equilibri lavoro/vita privata della maggior parte degli operatori, ma nessuno finora aveva portato alla luce questo problema. La decisione, tecnicamente ineccepibile e politicamente corretta, era stata presa dal primario d’intesa con il Direttore del Dipartimento di Salute Mentale per rinforzare il dispositivo di cura territoriale e ridurre il ricorso al ricovero nel SPDC, il reparto psichiatrico ospedaliero. Un’analisi un po’ più accurata ha però permesso di cogliere i seguenti elementi presenti “sotto la superficie”:

- il consenso dei medici e soprattutto quello degli infermieri sul cambiamento introdotto era stato acquisito molto sbrigativamente e senza esplorare le eventuali ambivalenze o contrarietà, che sarebbe stato comunque difficile manifestare pena il rischio di assumere il ruolo di “conservatori” o, peggio, di “sabotatori”;
- l’estensione dell’orario non sembrava una necessità così cogente, alla luce delle esigenze del servizio o dei bisogni degli utenti, ma si percepiva in modo molto esplicito quanto fosse narcisisticamente premiante per il primario, per non parlare del direttore del Dipartimento, a cui la cosa giovava sia sul piano politico (era una decisione apprezzata dalla direzione strategica) che su quello economico (era uno degli obiettivi da cui dipendevano i suoi incentivi);
- le frasi polemiche illustravano stereotipi e pregiudizi diffusi, per lo più non dichiarati, che sicuramente appartenevano alla narrazione locale dell’équipe, ma in effetti potevano essere fatti risalire a una serie di tensioni identitarie e conflitti di potere operanti a livello di macrosistema, che opponevano tra loro medici e infermieri, dirigenza e comparto, professioni sanitarie e socio-educative, culture cliniche e culture politico-amministrative.

Se aggiungiamo a tutto ciò il fatto che, a fronte di questo aumentato impegno, non solo l’organico non era stato rinforzato, ma addirittura un paio di operatori che avevano lasciato l’équipe (una per maternità e l’altro per pensionamento) non erano stati sostituiti, allora diventa possibile scorgere i tratti della sottostante patologia istituzionale: la struttura organizzativa nel suo insieme (vertice ASL, direzione strategica e di dipartimento, responsabile CSM e, in fondo, anche il gruppo operativo) accetta e anzi incoraggia una cultura organizzativa diffusa di stampo maniacale, cioè basata sull’idealizzazione e sul diniego, che prescrive di lavorare di più e meglio con gli stessi mezzi (“iso-risorse”, come si dice oggi in burocratese) o addirittura con risorse ridotte.

L’ipotesi di lavoro è che l’incidente traumatico abbia fatto emergere ansie e difese sistemiche mettendole in atto localmente e replicando isomorficamente (Kaës, 1976) a vari livelli il meccanismo psicotico di base che fa da matrice al delirio: se la realtà non mi piace che vada al diavolo, me ne costruisco una a mio uso e consumo. Così il servizio aveva preso a “delirare” sul registro dell’onnipotenza salvifica e della grandiosità narcisistica, reagendo agli insuccessi con la colpevolizzazione o con la denigrazione reciproca. Dal canto suo l’infermiera aveva sviluppato uno stato mentale

paranoide costruendosi un'identità di vittima, da cui poi le sarebbe stato difficile uscire perché era almeno in parte verosimile (1) - aveva davvero pagato un alto prezzo personale a un'organizzazione persecutoria - ed anche perché fungeva inconsciamente da portavoce di vissuti di colpa e fantasie di persecuzione presenti anche in altre persone e più in generale nell'organizzazione.

L'evento ha anche messo in discussione il mio ruolo consulenziale e la sua ambiguità strutturale. Come quasi sempre, anche in questo caso la lettera di incarico con cui la mia opera era stata richiesta e finanziata parlava di "supervisione" e di "formazione", anche perché dopo i tanti abusi compiuti ormai nelle pubbliche amministrazioni non si affidano più consulenze. Nei servizi di salute mentale la supervisione tradizionalmente è un metodo per formare gli operatori al lavoro clinico d'équipe e al monitoraggio delle prestazioni terapeutico-riabilitative. Il metodo che io invece propongo - e che mi viene esplicitamente richiesto - è quello, a metà tra formazione e consulenza, della "supervisione clinico-organizzativa", ovvero l'opportunità di lavorare insieme, supervisore ed équipe, per la manutenzione del ruolo curante e del gruppo operativo: lo scopo è quello di aiutare gli operatori a lavorare bene diventando consapevoli dei costi emotivi del compito di cura e quindi più capaci di contenere l'ansia e prevenire lo stress. Salendo sulle spalle di Bion, mi piace affermare che l'oggetto della mia consulenza è il "contenitore istituzionale", ma in questo caso quale tra i tanti contenitori poteva essere identificato come quello bisognoso di cure? la mente del paziente? la mente dell'infermiera? entrambe come rispecchiamento di un contenitore organizzativo più ampio che fa acqua, o a cui si richiedono compiti superiori alle sue forze? la mente di gruppo dell'équipe o l'équipe reale del CSM come contenitore indebolito dai conflitti interni, dalle proiezioni e dagli scismi tribali? il servizio e la sua cultura ottimistica dell'integrazione, che non sa o non vuole fare i conti con le ansie sollevate dalla diversità, dalle tensioni identitarie, dalle invidie e rivalità intorno a poteri reali e fantasmatici? il dipartimento, entità burocratica mai realmente interiorizzata dagli operatori (e in fondo nemmeno dai dirigenti) come potenziale contenitore di alte professionalità differenziate e di apprendimento cooperativo? o la stessa ASL con la sua cultura top-down indifferente o sorda alle ragioni della prima linea e pertanto incapace di utilizzarne l'esperienza per verificare l'appropriatezza e la fattibilità delle proprie politiche?

Il caso descritto nel mio racconto si presta a sollevare altri dilemmi, che sfidano il consulente ad integrare nelle sue competenze aspetti e punti di vista differenti, spesso contraddittori o anche apertamente conflittuali. Prima di tutto il rapporto individuo/istituzione: in che misura i problemi emersi possono essere considerati di natura personale, emotiva, magari caratteriale, o non attengono piuttosto ai meccanismi di gruppo, al genere di lavoro, o alla struttura stessa dell'organizzazione? In secondo luogo il conflitto di fondo che avvelena il nostro welfare "aziendalizzato" e attento soprattutto ai costi politici ed economici: quello tra culture cliniche e culture amministrative, dove queste ultime tendono oggi a prevalere sulle prime, quasi a rivalersi di un passato che le aveva relegate in posizione subordinata e talvolta ancillare. Infine la mai risolta dialettica tra processi razionali e dinamiche emotive, che non permette al consulente di situare con sicurezza l'asse dei problemi (e le

proposte di soluzione) nel dominio della psiche e della soggettività oppure in quello della realtà fattuale. Per non parlare della complessità e della volatilità degli scenari in gioco, che non tollerano semplificazioni e logiche lineari, e meno che mai il ricorso a modelli o linee-guida.

Tutti questi interrogativi disegnano un territorio complicato e mal esplorabile, ed è per questo che come consulenti abbiamo bisogno di mappe concettuali chiare e maneggevoli. La prima mappa che vorrei proporre è lessicale. Che cos'è un'*organizzazione*? è sinonimo di *istituzione* o ci sono delle differenze?

2. Organizzazioni e istituzioni

Dopo la Seconda Guerra Mondiale nell'ambito della sociologia venne proposta una distinzione tra istituzioni e organizzazioni al fine di differenziare gli atteggiamenti, i comportamenti e le motivazioni tra i membri dei vari sistemi sociali. Il termine *organizzazione* designava i sistemi il cui unico fine era quello di svolgere un compito definito; il loro prototipo era l'impresa. Le istituzioni rappresentavano quei sistemi, come l'esercito, la chiesa, la scuola, lo stato stesso, che avevano il fine esplicito di generare significato nella società e per la società della quale facevano parte. (Parri, 1995)

Di fatto il primo termine è entrato a far parte stabilmente e tipicamente del lessico aziendale e della sociologia del lavoro e dell'impresa, mentre il secondo ha finito con l'appartenere al linguaggio delle pubbliche amministrazioni, delle politiche sociali e dei servizi alla persona. A parte questa appartenenza a culture diverse, i due termini nell'uso pratico sono diventati gradualmente sovrapponibili, oppure vengono messi in sequenza come due tappe del processo statale fondativo di un sistema sociale, che viene dunque prima "istituito" (con una legge, uno statuto ecc.) e poi "organizzato" (con una gerarchia, un organigramma, un regolamento, un sistema di procedure ecc.). Ciò che ne risulta purtroppo è una vera Babele di linguaggi e costrutti, che proverò almeno a trasformare in un quadro descrittivo.

Secondo Parsons, leader della **sociologia strutturalista**, le *istituzioni* si occupano delle norme sociali che vincolano i comportamenti individuali in modo da renderli congruenti con i valori ultimi condivisi; la sociologia si pone come lo studio analitico dei vincoli istituzionali all'azione individuale orientati a garantire che tra le proprietà emergenti dei sistemi d'azione sociale vi sia l'integrazione dei valori comuni. Le altre due scienze sociali analitiche, l'economia e la scienza politica, si occupano di ulteriori tipi di proprietà emergenti dei sistemi di azione sociale, quelle riguardanti gli aspetti dell'azione che concernono l'allocazione delle risorse tra usi alternativi e quelle che hanno a che fare con gli aspetti dell'azione governati da rapporti di coercizione o di potere tra i singoli. (Parri, *ibid.*)

D'altra parte la **psicologia sociale** tende in un primo tempo ad occuparsi solo di *istituzioni* lasciando per lo più le organizzazioni alle discipline "business-oriented"; essa concepisce l'istituzione come una necessità indispensabile alla crescita dell'uomo ma nello stesso tempo e paradossalmente anche un ostacolo alla crescita stessa e osserva come da tempo "il termine Istituzione sia andato acquistando sempre

di più il significato di qualcosa che trascende gli individui, li sovrasta, li domina" (Legramante, cit. da Varchetta, 1999). Una più o meno latente cultura anti-istituzionale del resto attraversa tradizionalmente tutta la storia della psicologia sociale del secondo dopoguerra, da Goffman a Schatzman, da Illich a Basaglia fino ad alcuni tenaci pregiudizi che tuttora influenzano il movimento psicoanalitico. "In realtà – nota Varchetta – la dinamica soggetto-istituzione andrebbe, triadicamente, allargata al gruppo, sottolineando anche la dinamica gruppo-istituzione: gli individui concorrono infatti alla formazione di un gruppo, così come le relazioni tra gruppi alla rappresentazione dell'istituzione". (Varchetta, *ibid.*)

La **sociologia del lavoro** industriale si concentra invece sull'esplorazione dell'*organizzazione* e la considera una forma di cooperazione tra individui, conscia, intenzionale e mirata, basata sul coordinamento di elementi che integrandosi reciprocamente concorrono alla realizzazione di un fine. Olivetti Manoukian ricorda che "all'inizio degli anni '70 ... era frequentemente richiamata una definizione di organizzazione come 'luogo di regolazione dei conflitti'. In modo un po' semplificato era già allora acquisito un quadro di riferimento concettuale che considerava l'organizzazione una realtà sociale costituita da singoli e gruppi portatori di diversi e divergenti interessi. Nelle descrizioni e nelle analisi ci si riferiva soprattutto alla fabbrica e più in generale all'azienda industriale, vista come ambito privilegiato in cui si manifestavano e andavano affrontate tensioni conflittuali e in cui si riflettevano contrapposizioni e scontri della società più ampia." (Olivetti Manoukian, 2004)

North (cit. da Parri, *ibid.*) afferma che le organizzazioni e le istituzioni sostanziano entrambe la struttura dell'interazione umana, le prime però corrispondono ai *giocatori*, le seconde alle *regole del gioco*. Le prime sono partiti politici, aziende, agenzie statali, associazioni sindacali ed imprenditoriali, ecc.; le seconde sono costituzioni, legislazioni, statuti, regolamenti e qualsiasi varietà di regole formali ed informali. Le istituzioni influenzano l'azione delle organizzazioni e le organizzazioni agiscono per mutare le istituzioni in modo a loro favorevole.

Anche Selznick (*ibid.*) distingue tra istituzioni e organizzazioni ma come "approcci analitici differenti ad una stessa realtà empirica: un'azienda può essere studiata come istituzione (o 'organizzazione naturale') oppure come organizzazione ('organizzazione razionale')." Quello di Selznick è piuttosto un *approccio istituzionale alle organizzazioni* che non una teoria delle istituzioni vera e propria. Scrive Selznick "Il termine 'organizzazione' evoca così qualcosa di spoglio, un piatto, sensato sistema di attività consciamente determinate. Si riferisce a un attrezzo utilizzabile, uno strumento razionale costruito per svolgere un lavoro. Una 'istituzione' d'altra parte è più simile a un prodotto naturale dei bisogni e delle pressioni sociali, un organismo reattivo e adattativo. Questa distinzione è frutto di un'analisi, non di una descrizione diretta. Non significa che una data impresa debba essere o una cosa o l'altra." (Selznick, 1957-1984)

La **scuola neoistituzionalista** americana, di cui Selznick è tra i fondatori, vede sostanzialmente l'istituzione come un complesso di dispositivi e norme legali mediante i quali la collettività controlla il comportamento degli individui, mentre l'organizzazione è l'attore sociale costituito per raggiungere determinati obiettivi nel

contesto dei vincoli istituzionali. In termini simili si esprime Eggertsson, un altro esponente: "Le istituzioni sono regole che attraverso un sistema di diritti e obbligazioni designano il controllo delle risorse per gli individui o per le associazioni di persone. Le organizzazioni sono gruppi sociali, persone che lavorano insieme" (Eggertsson, 1996).

Tuttavia l'**approccio psicoanalitico** al funzionamento dei sistemi sociali ha rimesso in discussione anche questi concetti, articolandone la distinzione in vari modi e in diversi contesti, talvolta contribuendo a nuove conoscenze ma in qualche caso producendo confusioni e ambiguità. Ad esempio **Bleger**, psicoanalista argentino che ha studiato in profondità le dinamiche dei gruppi e delle istituzioni – in particolare la dimensione istituzionale del setting analitico - propone una distinzione di questo genere : l'organizzazione è "la disposizione gerarchica di funzioni che si svolgono generalmente all'interno di un edificio, di un'area o di uno spazio delimitato", mentre l'istituzione è "un insieme di norme, di regole e di attività raggruppate attorno a valori e funzioni sociali" (Bleger, 1970)

Enriquez – figura centrale della socioanalisi francese – dà in un primo tempo al termine organizzazione il senso limitato e preciso di "insieme strutturato che deve produrre per un certo mercato un certo numero di prodotti o di servizi ben definiti e che deve assicurare un certo grado di redditività", mentre descrive l'istituzione come "ciò che dà inizio, che stabilisce, che forma...", che instaura una modalità di regolazione sociale e tende, a questo fine, "a mantenere e a fare perdurare uno stato che assicuri la trasmissione dei valori e dei modelli di comportamento. Il linguaggio corrente – prosegue – non si sbaglia qualificando come istituzioni la famiglia, la scuola, l'esercito, cioè dei gruppi che elaborano delle leggi fondanti, che enunciano norme, che vogliono comunicare un sapere segnato dall'impronta della verità e che hanno vocazione di 'flettere', 'piegare' in un senso determinato il modo globale delle relazioni sociali" (Enriquez 1990).

Nel suo libro *L'Organisation en Analyse* Enriquez va oltre la concezione classica che descrive le organizzazioni come "sistemi sociali e umani" destinati a produrre beni e servizi e a gestire questioni cruciali come il legame, la decisione, il potere e il controllo. Qui l'organizzazione diventa un "sistema culturale, simbolico e immaginario", dove si incrociano fantasie inconsce, desideri individuali e collettivi e progetti coscienti, e che può essere analizzato su diversi livelli:

- a) mitico
- b) storico-sociale
- c) istituzionale
- d) organizzativo (in senso stretto)
- e) gruppale
- f) individuale
- g) pulsionale

(Enriquez, 1992)

In una prospettiva più orientata alla "clinica dell'organizzazione" gli studi del **Tavistock Institute**, integrando il vertice psicoanalitico con quello sistemico,

suggeriscono invece un altro tipo di distinzione: con "organizzazione" si intende l'insieme degli elementi oggettivi, concreti, razionali e prevalentemente coscienti di un qualunque organismo sociale, ossia le risorse umane, finanziarie e tecnologiche, i locali, il personale, i prodotti, i ruoli, le procedure, la missione, le strategie, la gestione dell'autorità e la leadership, in breve la sua struttura e la sua cultura organizzativa. Con "istituzione" si intende invece il complesso degli aspetti soggettivi e intersoggettivi, fantasmatici, irrazionali e prevalentemente inconsci che rappresentano il modo con cui un'organizzazione viene vissuta e pensata dalle persone e dai gruppi che a qualsiasi titolo ne fanno parte o interagiscono con essa. Questi aspetti soggettivi – che Armstrong (1997) e Hutton (2000) hanno denominato "organizzazione-nella-mente" – sono costituiti da ansie specifiche e dalle relative difese, ma anche da un tessuto emozionale che comprende sentimenti, miti, narrazioni, fantasie e relazioni interiorizzate (ciò che nel linguaggio dei ricercatori del Tavistock è definito *relatedness*). Essi sono in effetti dei puri contenuti mentali, ma ciò non impedisce che abbiano il potere di influenzare i comportamenti concreti, le relazioni tra i ruoli, le prestazioni lavorative e a volte di condizionare pesantemente la politica generale e il destino stesso dell'organizzazione.

Utilizzando una metafora, potremmo considerare l'organizzazione reale come l'hardware e l'istituzione (ovvero l'organizzazione-nella-mente) come il software. Mentre la prima opera nella realtà sociale e sulla base di un'agenda esplicita, la seconda opera nella mente e include un'agenda nascosta, implicita e inespressa, segreta o addirittura inconsapevole. Una volta che una determinata strategia organizzativa si è costituita seguendo tutte le tappe necessarie, ha effettuato cioè una pianificazione razionale e meditata, l'ha sottoposta a verifica, ha acquisito le opinioni e il consenso delle varie parti coinvolte, si è procurata l'autorità, le garanzie, le risorse e le competenze per tradursi in azione, al momento della sua realizzazione può succedere di scoprire improvvisamente che quella strategia non gode affatto del consenso generale ma suscita diffuse resistenze e subisce magari una sorta di sabotaggio ad opera dei dipendenti o del management o persino del vertice da cui è originata. Accade così di veder fallire o restare inapplicati progetti che inizialmente parevano desiderabili, condivisi e realistici. Potremmo dire in altri termini che in questo caso l'"organizzazione-nella-mente" delle persone coinvolte si è mossa in direzione contraria a quella che coscientemente esse dichiaravano e ritenevano di voler seguire. (Perini, 2007)

Ai fini di questo articolo, comunque, per comodità e per esigenze di semplificazione userò i due termini come sinonimi.

3. Oggetto, rete, sistema, gruppo, narrazione, difesa, corpo e mente: le molte anime dell'organizzazione

Anche nella prospettiva elaborata da Armstrong e dagli studi del Tavistock l'organizzazione conserva le sue qualità di entità imprecisa e mal decifrabile, di realtà insieme esterna ed interna, o di "oggetto bizzarro" (2) per scomodare un termine bioniano.

Per certi aspetti ha le proprietà "solide" di un *oggetto* (interezza, coesione, identità, confini) e pare appropriato trattarla come tale; per altri - e questo vale soprattutto per le organizzazioni della modernità - si dissolve in una molteplicità di parti più o meno correlate, configurandosi come una struttura a *rete*, articolata in nodi e legami e senza confini stabili o precisi, e funzionando come un *sistema*, che è basato sull'interdipendenza delle sue componenti (individui, gruppi, risorse) e sull'equilibrio tra differenziazione e integrazione.

L'organizzazione/istituzione è stata anche concettualizzata come un *grande gruppo* "sui generis" (Volkan, 1997, 2004) o come un *sistema di gruppi* (Di Marco, 1999), e del resto tanto l'istituzione quanto la dimensione grupppale rappresentano un ambito di mediazione o di passaggio nella relazione individuo-società, nel senso che riproducono al proprio interno le ansie, le emozioni e i rapporti di potere che sono presenti nella società in un dato momento storico. Pertanto ciò che tende a ripetersi ed a riprodursi da un ambito all'altro è una situazione dinamica di tensione, una dialettica tra forze opposte - come quelle che Castoriadis ha indicato con i termini di 'istituito' e 'istituente' - il cui equilibrio provvisorio sarebbe ciò che di concreto si realizza nelle istituzioni (Castoriadis, 1975)

La chiave "grupppale" nella lettura e nell'analisi dei processi organizzativi è tributaria soprattutto di tre distinti filoni di ricerca, che sfortunatamente non sono ancora riusciti a giungere se non proprio a una sintesi anche solo a una fertilizzazione crociata:

1. Gli studi di Bion sui gruppi (Bion, 1961), che intorno al concetto di "assunto di base" e soprattutto a quello di "gruppo di lavoro" hanno generato un ricchissimo sviluppo di teorie ed applicazioni sia nell'ambito delle istituzioni di cura (emblematiche a questo proposito quelle sulla Comunità Terapeutica) sia nella sfera delle imprese e delle pubbliche amministrazioni (dove spiccano le ricerche del Tavistock Institute).

2. Le indagini di Kaës (3) sui processi inconsci nei gruppi e nelle istituzioni: concetti come quelli di "contratto narcisistico", "patto denegativo", "alleanza inconscia", "apparato psichico grupppale", "isomorfismo" e "sofferenza nei legami istituzionali", nati nel contesto di un'esplorazione ardita e originale dei bassifondi dell'inconscio grupppale, offrono inedite visuali sugli aspetti meno conosciuti e più inquietanti delle società e delle loro organizzazioni. (Kaës, 1976, 2009; Kaës & al., 1987)

3. Le concezioni di Pichon-Rivière sul "gruppo operativo", che hanno ispirato le illuminanti ricerche di Bleger e della scuola argentina di analisi istituzionale. (Pichon-Rivière, 1971; Bleger, 1966, 1970)

In Italia questi filoni sono andati incontro se non proprio a una sintesi almeno in parte a un processo di fertilizzazione crociata: ne sono originate diverse scuole, associazioni e compagini di studio sui gruppi (4), le cui ricerche si sono spinte ben al di là delle dinamiche dei gruppi terapeutici per indagare la natura e il funzionamento dei gruppi istituzionali (Gaburri e Rugi, 1998; Neri, 1995), delle organizzazioni curanti (Napolitani, 1978, 1987; Fornari, 1976, 1978), del campo istituzionale (Correale, 1991), dei sistemi sociali come "insiemi multi-strato" (Margherita, 2012), mentre altri approcci di matrice psicodinamica (Pagliarani, 1977; Carli e Paniccia,

1981) esploravano lo stesso terreno privilegiando una prospettiva più di tipo psicosociologico.

Un altro approccio all'organizzazione è quello che si propone di leggerla e comprenderla come una *narrazione*. La narrazione è una forma di articolazione del discorso che nel comunicare una conoscenza o un'esperienza sceglie di raccontare la realtà, invece di descriverla in termini oggettivi o rappresentarla in altro modo. Per questa via essa è in grado di trasmettere non solo informazioni ma anche e soprattutto emozioni intorno a quella realtà, integrandole in un "racconto" che può essere interpretato come un mito (Bowles, 1989; Nicolle e Kaës, 2008; Zaleznik, 1989), come un'immagine o una metafora (Morgan, 1986; Cornelissen & al., 2005; Diamond, 2014) o più semplicemente come una fantasia inconscia condivisa. L'approccio narrativo - noto anche come "storytelling" (Gabriel, 2000, 2004) - non è solo un metodo di gestione della comunicazione istituzionale in termini di pubblicità, marketing strategico, brand management ecc., ma può offrire una visuale inedita dell'organizzazione, restituendone una versione più autentica e completa, inclusiva degli aspetti scissi, negati, non-detti o non-pensati.

Partendo dalle teorie kleiniane e dalla rilettura effettuata da Bion alcuni studiosi del Tavistock Institute - in particolare Elliott Jaques e Isabel Menzies - hanno applicato all'organizzazione il paradigma psicoanalitico basato sul binomio angoscia/difesa, concettualizzando le istituzioni umane come *sistemi difensivi* che la società edifica per gestire alcune specifiche ansie collettive di natura persecutoria o depressiva. In questo senso le istituzioni compiono una funzione fondamentale di regolazione dei rapporti sociali e di trasmissione delle norme necessarie perché possa avere luogo la vita in comune: Jaques afferma che esse trasmettono sicurezza e protezione dinanzi alla minaccia del caos e della follia che incombono sulle società. Così alle classiche tesi bioniane, che assegnavano all'esercito la funzione di proteggere la società dalle angosce paranoide legate all'assunto di base attacco/fuga o alla chiesa quella di gestire la dipendenza legandola ad un'entità onnipotente per mitigare le paure del genere umano riguardo alla propria vulnerabilità, si sono aggiunte sofisticate teorizzazioni sulla natura e sulle funzioni delle "difese sociali" e sulla loro tendenza ad incorporarsi nel tessuto dell'organizzazione fino a coincidere con la sua cultura e con la sua stessa struttura. (Jaques, 1955; Menzies, 1961; Perini 2007)

Una prospettiva originale e promettente è quella proposta da Richard Morgan-Jones nel suo volume *The Body of the Organisation and its Health*, dove l'organizzazione è concepita come un *corpo* dotato di organi e soggetto a processi analoghi a quelli di un organismo vivente, e la sua "salute" viene esplorata in relazione alla salute delle persone che vivono e lavorano al suo interno. Tale esplorazione, basata su un approccio che integra psicoanalisi, group relations e teoria dei sistemi, si rivolge all'esperienza da tre vertici differenti - corporeo, emozionale e sociale - collegati entro un'unica matrice, che viene identificata con il concetto bioniano di "protomentale" (Morgan-Jones, 2010).

Questo sguardo multidimensionale sulla vita organizzativa istituisce una nuova prospettiva teorica, che l'Autore definisce "sociosomatica" e che estende l'idea di "organizzazione-nella-mente" per includervi quella di "organizzazione-sotto-la-

pelle", debitrice delle concezioni di Anzieu sulla funzione della pelle come confine psichico (Anzieu, 1985). La sua utilità, ai fini della ricerca come della consulenza, è legata alla possibilità di mettere in relazione patologie individuali e disagi collettivi con le dinamiche "malate" o "malsane" di un determinato sistema o della società in senso lato: è il caso, ad esempio, delle comunità "traumatizzate" e delle organizzazioni che si occupano di traumi (entrambe in diversa misura esposte al rischio di riciclarli), oppure delle istituzioni finanziarie, il cui compito primario è la gestione della paura e dell'avidità e le cui ricadute perverse sono oggi sotto gli occhi di tutti.

Postulare organizzazioni sane, malsane e malate da un lato apre un varco alla possibilità di "curarle", ossia in primo luogo di gestirle con cura e di prevenire le varie forme di sofferenza e di stress, e poi di bonificarle dalle emozioni tossiche e dalle relazioni morbose che ne abbiano eventualmente infiltrato la cultura e la struttura, compromettendone il clima, l'efficienza e, in ultima analisi, anche la *mission* e la capacità di sopravvivere (Perini, 2013). Dall'altro è il concetto stesso di salute organizzativa a costituirsi come presupposto fondativo per una *clinica dell'organizzazione* (Schein, 1987; Forti e Varchetta, 1991; Di Marco e Nosé, 2008; Volkan, 1988), che riproponendo in chiave sistemica l'unità psiche-soma rilanci l'idea di una "mente organizzativa" trans-personale; la quale non si limiterebbe a gestire la conoscenza e ad elaborare strategie razionali ma fungerebbe anche da contenitore per emozioni e fantasie inconse, sensazioni corporee, pulsioni istintuali e relazioni arcaiche, un contenitore idealmente capace di arginarle per poterle trasformare.

In questo senso diversi studiosi di orientamento psicoanalitico si sono cimentati nel tentativo ambizioso di "mettere le organizzazioni sul lettino" per individuarne le caratteristiche psicopatologiche che, a partire dal funzionamento "malato" della leadership e dai legami collusivi con la followership, sembrano in grado di farle diventare malsane e disfunzionali. La piena consapevolezza del rischio di antropomorfizzarle applicando concetti e paradigmi provenienti dalla clinica individuale non li ha dissuasi dal portare avanti le loro esplorazioni. Così Manfred Kets de Vries ha indagato in profondità l'"organizzazione nevrotica" (Kets de Vries e Miller, 1984), mentre altri hanno studiato gli effetti degenerativi del *Corporate narcissism*, il narcisismo organizzativo (Schwartz, 1990), i problemi delle "organizzazioni perverse" (Long, 2008), di quelle "psicotiche" (Sievers, 2006), di quelle "traumatizzate" e/o "traumatogene" (Volkan, 2003; Hopper, 2012), offrendo rilevanti contributi alla teoria e alla pratica tanto del management quanto della consulenza.

Ma se accettiamo come plausibile ed utile il concetto di "mente organizzativa", allora dobbiamo riconoscere che un'altra patologia, ben più subdola e ad incidenza assai più elevata, può colpire questa mente: un vero e proprio "disturbo dell'apprendimento", ovvero l'incapacità di apprendere dall'esperienza. Il concetto di *learning organization*, organizzazione capace di apprendere, è stato introdotto da Peter Senge e sviluppato da Chris Argyris per descrivere alcune delle condizioni che permettono a un'organizzazione di affrontare il cambiamento e di prosperare: esempi di tali condizioni possono essere una cultura che incoraggia l'apprendimento attraverso

l'esperienza, il pensiero critico e le idee innovative, l'accettazione dei rischi e degli errori, la promozione di una comunità di lavoro tra i dipendenti (Senge, 1990; Argyris e Schon, 1996).

Gli ostacoli che si ergono a compromettere questa capacità di apprendere possono essere molteplici e operanti su diversi livelli, ma volendo rappresentare l'organizzazione come una mente mi limiterò a menzionare due preziosi concetti di Bion, l'attacco al legame e l'odio per la conoscenza (-K), che a mio avviso meglio si prestano a descrivere quei processi di sabotaggio dell'esperienza che tendono ad attivarsi sia nell'individuo, sia nel gruppo, sia nell'organizzazione (Bion, 1962, 1970). Dopo questa carrellata su una serie di approcci teorici che privilegiano l'una o l'altra delle differenti prospettive da cui un'organizzazione può essere osservata e rappresentata, vorrei ora riprendere e approfondire il già citato costrutto di *institution-in-the-mind* per tentare di spostare l'accento dalla concezione dell'organizzazione come oggetto di studio e di intervento verso un approccio che la veda più come soggetto, ossia come agente sociale, cliente e interlocutore attivo nella relazione con il ricercatore o il consulente.

4. L'organizzazione-nella-mente

Da una prospettiva psicoanalitica tradizionale il termine non meriterebbe tanta attenzione: dopo tutto ogni istituzione sociale, come qualsiasi altro oggetto esterno della vita reale, può essere internalizzata dall'Io e diventare un "oggetto interno", uno dei tanti oggetti mentali dell'individuo. In effetti le cose non sono così semplici. Intanto l'organizzazione, quando la si pensi come un sistema dinamico, a ben vedere non è un oggetto così definito, un luogo con confini stabili e visibili, ma piuttosto un "campo" di funzioni (Correale, 1991) e di interdipendenze complesse, che coinvolgono in una rete mobile e mutevole diversi oggetti interni ed esterni, come pure molteplici sé, oggetti parziali e oggetti-sé individuali e gruppali (matrici di identità, ruolo e appartenenza), oltre alle reciproche relazioni interiorizzate, a specifiche ansie e difese "sociali" (Menzies, 1988), a componenti "egoiche" come il gruppo di lavoro (Bion, 1961) o la leadership manageriale; ma oltre a queste componenti il campo istituzionale include anche tutta una serie di elementi "terzi" - potere, compito, gerarchia, denaro, lavoro, norme e procedure - che vi fanno irruzione dall'esterno, senza essere quasi mai realmente introiettati come istanze superegoiche regolatrici, ma piuttosto come un persecutore interno che impone la cultura della sottomissione o un controlllore sadico che instaura il primato delle ragioni del profitto e del risultato.

Ciò detto, ed anche per sfuggire alla babele terminologica, sarà utile riposizionare questo costrutto nel contesto che l'ha generato: la tradizione Tavistock, il paradigma psicodinamico-sistemico e l'esperienza delle Group Relations. Il termine "organizzazione-nella-mente" sembra sia stato introdotto per la prima volta dallo psicoanalista Pierre Turquet, in rapporto con la sua esperienza come membro dello staff di una *Group Relations Conference*, uno dei classici seminari residenziali esperienziali creati dal Tavistock Institute per studiare le relazioni di gruppo all'interno dei sistemi organizzativi (Miller, 1989; Perini, 2014). Turquet non esplorò

ulteriormente il concetto, che fu invece indagato in modo approfondito da altri ricercatori, anche in funzione di un suo impiego nel lavoro consulenziale con team, pubbliche istituzioni e imprese.

Shapiro e Carr ad esempio affermano che

[qualsiasi] organizzazione è composta dalle diverse fantasie e proiezioni dei suoi membri. Chiunque conosca un'organizzazione, ne sia o meno un membro, ha un'immagine mentale del suo funzionamento. Queste diverse idee, sebbene spesso non siano consapevolmente negoziate od oggetto di un accordo tra i membri, nondimeno esistono. In questo senso tutte le istituzioni esistono nella mente, ed è nell'interazione con queste entità mentali che noi viviamo (Shapiro e Carr, 1991, pp.69-70)

Un contributo significativo al chiarimento del concetto è offerto da Hutton, Bazalgette e Reed:

Organizzazione-nella-mente è ciò che l'individuo percepisce nella propria mente circa il modo in cui le attività e le relazioni sono organizzate, strutturate e internamente connesse. E' un modello all'interno di noi stessi, una parte del nostro mondo interno, che si basa sull'esperienza interiore che facciamo delle interazioni, relazioni e attività in cui ci impegniamo, e che da luogo dentro di noi a immagini, emozioni, valori e reazioni, che di conseguenza possono influenzare, positivamente o negativamente, le nostre capacità gestionali o di leadership... L'organizzazione-nella-mente ci aiuta a guardare al di là delle valutazioni normative sulle questioni e sulle attività organizzative, a diventare attenti alle nostre esperienze interiori, e ad attribuire più significato a ciò che sta accadendo a noi e intorno a noi (Hutton, Bazalgette e Reed, 1997, p. 114)

Riferendosi agli studi di Bion e alla tradizione del Tavistock, David Armstrong rielabora ulteriormente il concetto di organizzazione-nella-mente nell'ambito di una sua personale linea di indagine volta a definire e ad esplorare le basi teoriche e cliniche di ciò che chiama "l'oggetto vero e proprio di un approccio psicoanalitico alla consulenza organizzativa" (Armstrong, 2005). L'Autore osserva che nella pratica della psicoanalisi clinica le cose sono più semplici e più evidenti: "l'oggetto è, per così dire, lì nella stanza", esplicitato all'interno dei processi di transfert e controtransfert. "Ma - prosegue Armstrong - quando si lavora, supponiamo, con un singolo alto dirigente in consulenza al ruolo, in che senso si può dire che l'oggetto' sia lì? o, in altre parole, qual è esattamente l'oggetto' con cui si cerca di lavorare?" (ibid., pp. 2-3)

Pur accogliendo molte delle tesi degli Autori precedentemente citati, Armstrong d'altra parte si chiede "se questi modelli interni, queste immagini e fantasie collocati nella mente dell'individuo, non possano essere piuttosto una risposta [degli individui e dei gruppi] a qualcosa che primariamente era una proprietà dell'organizzazione,

qualcosa di intrinseco all'organizzazione in quanto campo psico-sociale. Da questa prospettiva ogni modello o costrutto interno dell'individuo, conscio od inconscio, potrebbe forse essere meglio descritto come una formazione secondaria, una reazione specifica, più o meno idiosincratica, ad una comune dinamica organizzativa condivisa." (ibid., pp. 4-5) Analogamente egli propone di considerare i processi proiettivi operanti nell'organizzazione non solo - o non tanto - come qualcosa che questa subisce passivamente e di cui diventa bersaglio, ma in primo luogo come la risposta a qualcosa che è essa stessa a suscitare nelle persone e nei gruppi che vivono e lavorano al suo interno.

Su queste basi Armstrong formula - forse "in modo un po' presuntuoso" come egli stesso giunge ad osservare - una serie di assunti per definire *l'oggetto effettivo della consulenza psicoanalitica alle organizzazioni*:

- a) Oggetto effettivo dell'approccio psicoanalitico alla consulenza organizzativa sono l'attenzione e l'interpretazione relative all'esperienza emozionale che ha luogo nell'incontro tra consulente e cliente.
- b) Il cliente può essere un individuo, un gruppo, un team o potenzialmente la totalità dei membri dell'organizzazione (5).
- c) L'esperienza emozionale non è - o non è solo - proprietà esclusiva dell'individuo... [ma] è sempre un fattore o un contenitore dell'esperienza emozionale dell'organizzazione nel suo insieme.
- d) L'esperienza emozionale dell'organizzazione nel suo insieme è funzione delle interazioni tra compito, struttura, cultura e contesto (o ambiente). I membri contribuiscono individualmente a questa esperienza a seconda della struttura della loro personalità. Essi contribuiscono anche anonimamente alle attività "in assunto di base" (6). Nello stesso tempo potremmo dire che anche i membri diventano un contributo, nel senso che ospitano internamente una risonanza, conscia ed inconscia, all'esperienza emozionale dell'organizzazione (...)
- e) Questa risonanza presenta in ogni membro un registro particolare ... determinato dalla posizione e dal ruolo che il membro assume nel complesso della struttura organizzativa, e dal confine connesso a quel ruolo... [oltre che] al flusso emotivo delle transazioni attraverso tale confine.
- f) L'organizzazione-nella-mente... è l'oggetto vero e proprio di un approccio psicoanalitico alla consulenza organizzativa; ... [essa] dev'essere intesa in senso letterale e non solo metaforicamente. Non riguarda (solo) i costrutti mentali consci o inconsci che il cliente si crea dell'organizzazione, ossia i suoi assunti circa lo scopo, il compito, l'autorità, il potere, la responsabilità ecc.; riguarda anche le risonanze emotive che sono registrate e presenti nella mente del cliente. (7)
- g) L'azione svolta da un approccio psicoanalitico alla consulenza organizzativa è quella di rivelare e di identificare il mondo interno dell'organizzazione nel mondo interno del cliente. Questo "mondo-all'interno-di-un-mondo" può apparire come un corpo estraneo, come un'estensione dell'individuo, o come una fase della dimensione relazionale che lega l'individuo al suo contesto [e] può essere oggetto di negazione, disconoscimento, contromisure difensive ecc.

- h) Scopo di un approccio psicoanalitico alla consulenza organizzativa è di familiarizzare il cliente con questo mondo-all'interno-di-un-mondo. ... [Ciò] promuove uno sviluppo nelle connessioni del cliente con la propria organizzazione... [e questo a sua volta] contribuisce a *produrre un cambiamento determinante* nel mondo interno dell'organizzazione. (...)
- i) Tutto ciò che emerge in questo *setting* viene visto in relazione all'assunto o all'ipotesi dell'"organizzazione-nella-mente" in quanto realtà esperienziale, come parte della dimensione relazionale che lega la persona-in-ruolo al sistema; in altre parole, ogni cosa, anche se presentata in termini personali, va considerata come un potenziale indizio di quella realtà (...). (Armstrong, 2005, pp. 5-8)

A questo proposito potrei menzionare come esempio le note situazioni di "accanimento interpretativo" che si manifestano con una certa frequenza nei servizi di salute mentale, anche quelli in cui non lavorano degli psicoanalisti. In contesti siffatti, dove ogni cosa tende ad essere interpretata - talvolta persino in termini psicodinamicamente appropriati -, dove ogni dimenticanza è un atto mancato, ogni critica un attacco invidioso, ogni esitazione un'ambivalenza, non è infrequente individuare un clima organizzativo dominato da una cultura del sospetto, del controllo e dell'intolleranza verso l'incerto, cultura che si esprime nell'atmosfera emozionale diffusa ma finisce per modellare anche l'architettura del servizio, ossia procedure, ruoli, strutture d'autorità, processi decisionali e meccanismi gestionali, che a loro volta plasmano i comportamenti organizzativi delle persone, capi, collaboratori ed utenti. A quel punto potremmo fare l'ipotesi che un'organizzazione-nella-mente di stampo ossessivo/paranoide, generata dalla personalità del leader in collusione con le ansie della base e del contesto sociale allargato, abbia preso il controllo dell'organizzazione concreta trasformandola isomorficamente nel suo doppio; ma possiamo nello stesso tempo supporre che quella medesima organizzazione-nella-mente fosse già reattiva a malfunzionamenti, conflitti e disagi che appartenevano primariamente a quel servizio, alle sue debolezze strutturali o di status sociale, alle ambiguità del suo compito o del suo mandato, alle ansie pervasive, conscie ed inconscie, connesse con i risultati attesi e con i rischi temuti.

In altre parole si potrebbe sostenere che organizzazione-nella-mente e organizzazione concreta siano le due polarità di un flusso bidirezionale di proiezioni, che, come accade a volte tra operatori e pazienti (Hinshelwood, 1998), le trasforma l'una nella creatura dell'altra; e dunque sembrano essere ambedue non semplici oggetti ma almeno in parte anche soggetti.

5. Conclusione: Dall'organizzazione come oggetto all'organizzazione come soggetto

Lo scopo che con questo articolo mi proporrei è di contribuire a "ri-soggettivare" il concetto di organizzazione, sgombrando il terreno dall'illusione tardo-illuministica (o neo-taylorista) che una produzione umana possa essere studiata e compresa in termini puramente oggettivi e razionali, prescindendo non solo dal ruolo della storia e della cultura, ma anche e soprattutto dalla dimensione personale e soggettiva che ha

partecipato alla sua costruzione e che presiede al suo impiego e al suo funzionamento. Termini come "vita organizzativa", "persona giuridica", "corporation", "fibrillazioni e collassi dei mercati", "sofferenze bancarie" ecc. stanno a testimoniare con tutto il peso delle loro radici metaforiche quanto profondamente la cultura organizzativa sia tributaria del linguaggio e dell'ambito semantico propri della persona e delle sue umane vicende.

Già le tesi elaborate da Armstrong a ben osservare spostano il fulcro del discorso dall'idea dell'organizzazione come "oggetto" - di studio, di consulenza, di gestione - a quella per cui oggetto effettivo del lavoro del consulente sarebbe piuttosto l'esperienza emozionale che dell'organizzazione fanno le persone: gli individui come i gruppi, i consulenti come i clienti, i capi come i collaboratori. L'oggetto è dunque la relazione persona-organizzazione (o, per meglio dire, persona-ruolo-organizzazione) e questa relazione, anche quando sia asimmetrica, è per definizione biunivoca e intersoggettiva.

Anche prima della cosiddetta "svolta relazionale" la psicoanalisi si è sempre occupata di soggetti - ciò che essa chiama "oggetto" in fondo non è oggettivabile, è un soggetto vivente, capace di pensare, provare emozioni, fare esperienza e relazionarsi con l'altro. Persino nella teoria freudiana delle pulsioni (Freud, 1916-17) già si scorgevano i presupposti di questo primato del soggetto: accanto alla concezione dell'oggetto come semplice mezzo per l'appagamento delle mete pulsionali o per lo scarico della tensione, incominciava ad affacciarsi l'idea di un "oggetto d'amore" come destinatario e interlocutore attivo di una relazione più matura e con carattere di reciprocità.

Come ha spiegato Guntrip, il fondatore dell'approccio psicoanalitico noto come "teoria delle relazioni oggettuali", gli oggetti di cui si interessa la psicoanalisi hanno la potenzialità di essere - e di fatto sono - soggetti capaci di fare esperienza; diversamente dagli oggetti delle scienze naturali e sociali (biologia, neurologia, behaviorismo, sociologia, economia ecc.), i quali non sono in grado di diventare soggetti, e quand'anche lo siano, sono le scienze in questione ad ignorare questo aspetto o a non considerarlo importante.

Esiste un elemento di obiettività in ogni tipo di studio e di relazione - ammette Guntrip - ma io preferirei riassumere la questione in questi termini: la psicodinamica studia i suoi oggetti fondamentalmente come "soggetti", mentre la scienza tradizionale studia ciò di cui si occupain quanto "semplici oggetti". E' questo approccio esclusivamente oggettivo della scienza classica che non rende giustizia alle "persone" come "soggetti di esperienza". Gli studi psicodinamici pongono alla scienza un problema autenticamente nuovo, che non può essere trattato con i metodi scientifici classici dell'investigazione e della concettualizzazione. (Guntrip, 1969, p. 373)

Questo è dunque il contributo sostanziale che un approccio di tipo psicoanalitico può portare alla consulenza organizzativa, la riscoperta dell'organizzazione come soggetto, come una *living learning community* composta da persone con cui ci si può

relazionare su diversi livelli esplorando ognuno di questi con le tecniche più appropriate. Nei primi contatti con l'organizzazione cliente, ad esempio, un consulente potrà utilizzare il colloquio iniziale e i successivi momenti negoziali anche per svolgere una osservazione preliminare delle dinamiche organizzative, delle resistenze e degli eventuali problemi soggiacenti: il modo con cui un'organizzazione si presenta, l'aspetto della facciata e dell'atrio di ingresso, la persona che contatta il consulente e quella che lo accoglie (e in che modo e con quanta autorità di ruolo) in occasione del primo incontro, che cosa viene detto e che cosa viene taciuto, quanta attesa o quanti vincoli procedurali vengono a frapporsi alla possibilità di iniziare il proprio lavoro o di chiedere informazioni, come sono trattate le questioni di tempo e di denaro, ecc. Questi processi sono osservabili fin dall'inizio da parte del consulente con tecniche simili a quelle dell'*infant observation* (Hinshelwood & Skogstad, 2000) unitamente all'esplorazione delle proprie reazioni controtransferali a ciò che ha potuto osservare, ai vari "transfert istituzionali" che gli vengono indirizzati e ai flussi proiettivi in cui si trova coinvolto durante il suo lavoro. La capacità di leggere anche i processi sistemici potrà infine permettergli di interpretare le esperienze emozionali che si verificheranno nel dialogo con questo o quel manager o con un determinato team come l'espressione di problemi nascosti o negati o come vie d'accesso alle zone d'ombra dell'organizzazione, di cui gli individui saranno stati inconsci portavoce. (Perini, 2007)

E' in questo senso che l'organizzazione si fa soggetto, in quanto parla, pensa, sente ed agisce per il tramite dei suoi membri, delle regole che stabilisce, dei risultati che ottiene, dei costi (economici, sociali e soprattutto emotivi) che impone alle persone che con essa interagiscono, dei miti e delle narrazioni che alimenta al proprio interno e nell'ambiente circostante.

Le organizzazioni dopo tutto sono pensate e fatte da persone per le persone, sono gestite da persone e utilizzano persone per realizzare i loro scopi, nello stesso modo in cui anche le persone utilizzano le organizzazioni per realizzare i propri; sono dunque per così dire "tecnologie umane" e non semplici macchine antropiche, sono organismi viventi che come le persone sono dotate di psiche e corpo; hanno idee, affetti, sogni e progetti, insomma una personalità; stabiliscono tra loro legami per cooperare, si aggrediscono per competere e si accoppiano per generare qualcosa di nuovo; attraversano cicli di vita e di sviluppo che le vedono nascere, crescere, declinare, ammalarsi e morire.

E allora chi meglio di un "clinico" può comprenderne questa dimensione personale e soggettiva?

Bibliografia

Anzieu, D. (1985). *Le Moi-Peau*. Paris: Bordas. Trad. it. *L'io Pelle*. Roma: Borla, 1987.

Argyris, C., Schon, D. (1996). *Organizational Learning: Theory, Method And Practice*. Reading: Addison Wesley. *Apprendimento Organizzativo. Teoria, Metodo E Pratiche*. Milano: Guerini e Ass., 1998.

- Armstrong, D. (1997). "The 'Organization-In-The-Mind': Reflections On The Relation Of Psychoanalysis To Work With Institutions". *Free Associations*, 7 (41), pp. 1-14.
- Armstrong, D. (2005). *Organization In The Mind: Psychoanalysis, Group Relations And Organizational Consultancy*. London: Karnac.
- Berke, J.H. (Ed.) (1998). *Even Paranoids Have Enemies: New Perspectives On Paranoia And Persecution*. London: Routledge.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences In Groups*. London: Tavistock Publications. Trad. It. *Esperienze Nei Gruppi*. Roma: Armando, 1971.
- Bion, W.R. (1962). *Learning From Experience*. London: Heinemann. Trad. It. *Apprendere Dall'esperienza*. Roma: Armando, 1972.
- Bion, W.R. (1967). *Second Thought (Selected Papers Of Psychoanalysis)*. London: Heinemann London. Trad. It.: *Analisi Degli Schizofrenici E Metodo Analitico*. Roma: Armando, Roma, 1970.
- Bion, W.R. (1970). *Attention And Interpretation*. London: Tavistock Publications. Trad. it. *Attenzione E Interpretazione*. Roma: Armando, 1973.
- Bleger, J. (1966). *Psico-Higiene Y Psicología Institucional*. Buenos Aires: Paidós. Trad. it. *Psicoigiene e Psicologia Istituzionale*. Loreto: Ed. Lauretana, 1989.
- Bleger, J. (1970). Le Groupe Comme Institution Et Le Groupe Dans Les Institutions. In R. Kaës et al., *L'institution et Les Institutions*. Paris : Dunod, 1980. Trad. it. *L'istituzione e Le Istituzioni*. Roma: Borla, 1991.
- Bowles, M.L. (1989). Myth, Meaning And Work Organization. *Organization Studies* 10 (3), pp. 405-21.
- Carli, R. Paniccia, R.M. (1981). *Psicosociologia delle Organizzazioni e delle Istituzioni*. Bologna: Il Mulino.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution Imaginaire De La Société*. Paris: Seuil. Tr. it. *L'istituzione immaginaria della società*. Torino: Bollati Boringhieri, 1995.
- Cornelissen, J.P., Kafouros, M., Lock, A.R. (2005). Metaphorical Images Of Organization: How Organizational Researchers Develop And Select Organizational Metaphors. *Human Relations*, 58 (12), pp. 1545-1578.
- Correale, A. (1991). *Il campo istituzionale*. Roma: Borla.
- Diamond, M.A. (2014). Metaphoric Processes And Organisational Change: A Contemporary Psychoanalytic Perspective. *Organisational And Social Dynamics*, 14(1), pp. 104-129.
- Di Marco, G. (a cura di) (1999). *L'istituzione come sistema di gruppi*. Mestre: Centro Studi e Ricerche Psichiatria Istituzionale..
- Di Marco, G., Nose', F. (a cura di) (2008). *La clinica istituzionale: origini, fondamenti, sviluppi*. Rovereto: Stella.
- Eggertson, T. (1996). A Note On The Economics Of Institutions. In L.J. Alston, T. Eggertsson and D.C. North (Eds.) *Empirical Studies In Institutional Change*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Enriquez, E. (1990). L'entreprise Comme Lien Sociale. In R. Sainsaulieu, *L'entreprise: Un Affaire De Société*, Paris: Inter-Editions. Tr. it. "L'impresa come

- legame sociale: un colosso dai piedi d'argilla". In *Contesti industriali avanzati e formazione*, Giornate Di Studio, Enel.
- Fornari, F. (1976). *Simbolo e codice: dal processo psicoanalitico all'analisi istituzionale*. Milano: Feltrinelli.
- Fornari, F. (a cura di) (1978). *Psicoanalisi e istituzioni*. Firenze: Le Monnier.
- Forti, D. e Varchetta, G. (1991). L'approccio clinico allo sviluppo organizzativo. In C. Piccardo (a cura di), *Sviluppo Organizzativo*. Milano: Guerini E Associati.
- Freud, S. (1916-17) *Vorlesungen Zur Einfuhrung In Die Psychoanalyse*. Gw 11. Tr. it. Introduzione Alla Psicoanalisi. In: *Opere di S.Freud*, Vol. VIII. Torino: Boringhieri, 1976.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling In Organizations: Facts, Fictions, And Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2004). *Myths, Stories, And Organizations: Premodern Narratives For Our Times*. Oxford: Oxford University Press.
- Gaburri, E., Rugi G. (a cura di) (1998), *Il campo gruppale. L'istituzione, la mente del terapeuta e gli scenari del gruppo*. Roma: Borla.
- Guntrip, H. (1969). *Schizoid Phenomena, Object Relations, and the Self*. New York: International Universities Press.
- Hinshelwood, R.D. (1998). Creatures Of Each Other: Some Historical Considerations Of Responsibility And Care, And Some Present Undercurrents. In A. Foster and V. Zagier Roberts (Eds.) *Managing Mental Health In The Community: Chaos And Containment*. London: Routledge. Tr. it. Pazienti Ed Operatori: Creature l'una dell'altra, *Terapia Di Comunità*, 2001, 1(4).
- Hinshelwood, R.D., Skogstad, W. (Eds.) (2000). *Observing Organizations: Anxiety, Defense, And Culture In Health Care*. London: Routledge. Tr. it. *Osservare le organizzazioni*, a cura di M. Perini E G. Micene. Torino: Ananke, 2005.
- Hopper, E. (Ed.) (2012). *Trauma And Organizations*. London: Karnac Books.
- Hutton, J.M. (2000). *Working With The Concept Of Organisation-In-The-Mind*. London: The Grubb Institute
- Hutton, J.M. , Bazalgette, J., Reed, B.D. (1997). *Organization-In-The-Mind: A Tool For Leadership And Management Of Institutions*. In: J.E. Neumann, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (Eds.) *Developing Organizational Consultancy*. London: Routledge.
- Jaques, E. (1955). Social Systems As A 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.
- Kaës, R. (1976). *L'appareil Psychique Groupal. Constructions Du Groupe*. Paris: Dunod. Trad. it. *L'apparato pluripsichico: costruzioni del gruppo*. Roma: Armando, 1983.
- Kaës, R. (2009). *Les Alliances Inconscientes*. Paris: Dunod. Tr. it. *Le Alleanze Inconscie*. Borla: Roma, 2010.

- Kaës, R. et Al. (1987). *L'institution Et Les Institutions: Etudes Psychanalytiques*. Paris: Dunod. Tr. it. *L'istituzione e le istituzioni. Studi psicoanalitici*. Roma: Borla, 1991.
- Kets De Vries, M.F.R., Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing And Changing Counterproductive Styles Of Management*. San Francisco: Jossey-Bass. Tr.It. *L'organizzazione nevrotica*. Milano: R. Cortina, 1992.
- Lawrence, W.G. (Ed.) (1979). *Exploring Individual And Organisational Boundaries. A Tavistock Open Systems Approach*. London: Wiley.
- Long, S.D. (2008). *The Perverse Organisation And Its Deadly Sins*. London: Karnac.
- Margherita, G. (2012). *L'insieme multistrato. Gruppi, masse, istituzioni tra caos e psicoanalisi*. Roma: Armando.
- 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 *Containing Anxiety In Institutions: Selected Essays*. London: Free Association, 1988. Tr. it. I Sistemi sociali come difesa dall'ansia. *Psicoterapia E Scienze Umane*, 7 (1/2), 1973.
- Menzies Lyth, I.E.P. (1988). *Containing Anxiety In Institutions: Selected Essays*. London: Free Association Books.
- Miller, E.J. (1989). The «Leicester» Model: Experiential Study Of Group And Organisational Processes. *Occasional Paper N°10*, London, The Tavistock Institute.
- Morgan, G. (1986). *Images Of Organization*. London, Karnac. Trad. it. *Images: Le Metafore Dell'organizzazione*. Milano: F. Angeli, 1989.
- Morgan-Jones, R. (2010). *The Body Of The Organisation And Its Health*. London: Karnac.
- Napolitani, D. (1978). Psicoanalisi e comunità terapeutiche. In F. Fornari (a cura di), *Psicoanalisi e istituzioni* Firenze: Le Monnier.
- Napolitani, D. (1987). *Individualità e gruppalità*. Torino: Boringhieri.
- Neri, C. (1995). *Gruppo*. Roma: Borla.
- Nicolle, O., Kaës, R. (a cura di) (2008). *L'institution En Héritage. Mythes De Fondation, Transmissions, Transformations*, Paris : Dunod. Tr. it. *L'istituzione in Eredità. Miti di fondazione, trasmissioni, trasformazioni*. Roma: Borla 2008.
- Olivetti Manoukian, F. (2004). Ri-conoscere i conflitti nelle organizzazioni di lavoro. www.polemos.it/paper/fomistituzionieconflitto.doc.
- Pagliarani, L. (1977). Psicoanalisi e socioanalisi: un vertice per la polis. *Psicoterapia E Scienze Umane*, 1, 1977.
- Parri, L. (1995). Le istituzioni nelle scienze economico-sociali: una torre di Babele concettuale. *Working paper* del Dipartimento Scienze Sociali, Università Di Brescia.
- Perini, M. (2007). *L'organizzazione nascosta*. Milano: Franco Angeli.
- Perini, M. (2013). *Lavorare con l'ansia. costi emotivi nelle moderne organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Perini, M. (2014). Conference. In Quaglino, P.G. (a cura di) *Formazione. I metodi*. Milano: R.Cortina.

- Pichon-Riviere, E. (1971). *El Proceso Grupal. Del Psicoanálisis A La Psicología Social*. Buenos Aires: Nueva Visión, Matheu. Trad. t.: *Il processo gruppale. dalla psicoanalisi alla psicologia sociale*. Loreto: Ed. Lauretana, 1985.
- Schein, E.H. (1987). *The Clinical Perspective In Fieldwork*. Newbury Park and London: Sage Publ. Tr. it. *sviluppo organizzativo e metodo clinico*. Milano: Guerini e Associati, 1989.
- Schwartz, H.S. (1990) *Narcissistic Process And Corporate Decay: The Theory Of The Organizational Ideal*. New York: New York University Press , and London: Karnac.
- Selznick, P. (1957-1984). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Berkeley And Los Angeles: University Of California Press.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organisation*. New York: Doubleday. Tr. it. *La quinta disciplina*. Milano: Sperling & Kupfer 1992.
- Shapiro, E.R., Carr, W. (1991). *Lost in Familiar Places: Creating New Connections Between the Individual And Society*. New Haven: Yale University Press.
- Sievers, B. (2006). The Psychotic Organization: A Socio-Analytic Perspective. *Ephemeris*, 6(2), pp. 104-120.
- Varchetta, G. (1999). Soggetto e istituzione: tracce di una prospettiva combinatoria. www.Psychomedia.It/Pm/Grpther/Psoa/Varchetta.Htm.
- Volkan, V.D. (1988). *The Need To Have Enemies And Allies: From Clinical Practice To International Relationships*. Northvale: Jason Aronson.
- Volkan, V.D. (1997). *Bloodlines: From Ethnic Pride To Ethnic Terrorism*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Volkan, V.D. (2003). Traumatized Societies. In Varvin and Vamik D. Volkan, *Violence or Dialogue*. London: Ed. Sverre.
- Volkan, V.D. (2004). *Blind Trust: Large Groups And Their Leaders In Times Of Crises And Terror*. Charlottesville: Pitchstone Publishing.
- Zaleznik, A. (1989). The Mythological Structure Of Organizations And Its Impact. *Human Resource Management*, 28(2), pp. 267-77.

Note

- (1) Come ha dimostrato Berke, "anche i paranoici hanno dei nemici" (Berke, 1998).
- (2) Secondo Bion nella fantasia ognuna delle "particelle" scisse ed espulse dall'Io continua ad avere una vita autonoma fuori della personalità e viene percepita come un oggetto bizzarro, ossia "un qualcosa costituito da un oggetto esterno reale inglobato dentro un frammento di personalità che lo sommerge" (Bion, 1967).
- (3) Per completezza va precisato che le scoperte di René Kaës si iscrivono in una ricca vena esplorativa inaugurata dagli studi di Anzieu sul gruppo e proseguita dalla cosiddetta "scuola francese" di psicoanalisi gruppale e istituzionale, che

oltre a Kaës annovera tra i suoi esponenti Rouchy, Roussillon, Enriquez e altri studiosi riuniti intorno alla rivista *Connexions*, all'Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques (ARIP) e al Cercle d'Études Françaises pour la Formation et la Recherche: Approche Psychanalytique du groupe, du psychodrame et de l'Institution (CEFFRAP).

- (4) Ad esempio l'Istituto Italiano di Psicoanalisi di Gruppo (IIPG), erede del Centro Ricerche Psicoanalisi di Gruppo di Roma, detto del Pollaiuolo, e di quello di Palermo, la COIRAG con le sue società componenti, la SGAI, ARGO con la rivista *Funzionegamma* ecc.
- (5) Il "cliente" in effetti non è sempre facile da individuare e definire: può essere un membro dell'organizzazione, un dirigente, una figura-chiave, un team, un intero settore o dipartimento, il vertice aziendale, la proprietà, l'organizzazione nel suo insieme, ma anche gli utenti/consumatori o i loro entourage e organismi rappresentativi, i vari stakeholder (portatori di interessi), gli azionisti, la collettività. I clienti possono essere anche più d'uno e non di rado trovarsi tra loro in conflitto d'interesse.
- (6) Bion, 1961.
- (7) E' ciò che Larry Hirschhorn descrive con l'espressione "workplace within", luogo di lavoro interno (Hirschhorn, 1988).

Nota: Voglio ringraziare la dr.ssa Isabella Negri che ha curato la traduzione inglese di questo testo.

Mario Perini, Direttore scientifico dell'Associazione IL NODO Group, psichiatra, psicoanalista e consulente d'organizzazione, è membro di SPI (Società Psicoanalitica Italiana), IPA (International Psycho-Analytic Association) e ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations), e responsabile scientifico del Programma Italiano Group Relations Conferences (già note come "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, gruppi Balint, coaching e consulenze al ruolo organizzativo. Psicoterapeuta e executive coach nella pratica privata, è professore a contratto presso la Scuola di specializzazione in Psicologia della Salute dell'Università di Torino. Ha pubblicato diversi articoli e alcuni libri, tra i quali "*L'Organizzazione nascosta*" (F. Angeli, 2007) e "*Lavorare con l'Ansia*" (F. Angeli, 2013).

E-mail: mario.perini@ilnodogroup.it

