

## **Pensare l'istituzione**

*Claudio Neri*

### **Abstract**

Nel testo mi soffermo su tre temi. Il primo è relativo ad un aspetto particolare della relazione tra un individuo ed una istituzione. L'istituzione può fornire o non fornire all'individuo un rimando di immagine (rispecchiamento) adeguato alle sue necessità e compiti. Questo rimando e le sue eventuali carenze hanno un impatto non soltanto sull'identità professionale, ma anche sugli aspetti profondi e basilari del Sé. Il secondo tema riguarda la relazione triangolare Individuo - Piccolo gruppo - Istituzione. Tra l'individuo e l'istituzione può trovare posto un Piccolo gruppo di amici-colleghi. Questo svolge funzioni diverse rispetto a quelle dell'istituzione, però può subentrarle quando l'istituzione è eccessivamente carente. Il terzo tema infine è una riflessione su quale possa essere l'approccio più vantaggioso perché l'individuo riesca a pensare l'istituzione.

**Parole chiave:** Istituzione, Piccolo gruppo, Rispecchiamento, Pensieri senza pensatore, *Burn Out*

### **1. Aspettative**

Prima di entrare nel vivo del discorso farò alcune precisazioni. Prima di tutto, voglio chiarire che impiegherò il termine istituzione secondo il significato che ha nel linguaggio comune. Desidero aggiungere che farò riferimento principalmente (anche se non solo) alle istituzioni che operano nel campo della psichiatria: Centri di salute mentale, Comunità terapeutiche, Dipartimenti psichiatrici di diagnosi e cura. Le persone che lavorano in queste istituzioni sono sottoposte ad una doppia pressione: le tensioni del Campo istituzionale e quelle del pensiero psicotico. Il mio uso del termine istituzione, dunque, è quello corrente del linguaggio comune, ma contemporaneamente è influenzato dall'impiego che ne viene fatto nelle istituzioni psichiatriche.

La seconda puntualizzazione riguarda la relazione tra l'istituzione e l'individuo. Guarderò questa relazione soprattutto attraverso i sentimenti ed i pensieri degli individui. L'altra prospettiva - quella che considera il modo in cui l'istituzione stabilisce attivamente una relazione con gli individui - è invece meno presente nel testo. Ne parlerò brevemente solo nelle conclusioni.

Inizierò rivolgendo l'attenzione ai sentimenti ed aspettative che si mettono in moto nelle persone che entrano a fare parte di una istituzione. Parlerò in modo particolare di due aspettative.

La prima è quella di condividere con altri uno scopo comune, realizzando obiettivi che il singolo non potrebbe mai conseguire da solo. Anche quando l'obiettivo non è così ben definito, vi è comunque l'attesa di uscire da un mondo familiare e privato per accedere a qualcosa di più vasto. La seconda aspettativa costantemente presente è quella di trarre un senso di appartenenza e di accresciuta identità sociale e

professionale dal fare parte di un'istituzione che può avere una lunga tradizione (Scotto Lavina 2014).

Queste aspettative - spesso intrise di idealizzazione - corrispondono soltanto in parte alla realtà. Le azioni e i comportamenti delle persone che dirigono un'istituzione (ed anche quelli di molte persone che vi lavorano) corrispondono soltanto in una piccola misura alle idee fondatrici, ai valori e alla tradizione dell'istituzione stessa. L'istituzione dovrebbe perseguire uno scopo corrispondente ad un mandato sociale. Il mandato però frequentemente è vago o anacronistico. Le persone al vertice dell'istituzione inoltre tendono spesso a farsi guidare, piuttosto che dal mandato sociale, da autonome finalità: ad esempio, dalla finalità di prevalere nella lotta per la sopravvivenza dell'istituzione e dalla ricerca della egemonia della loro istituzione rispetto ad altre istituzioni.

La necessità di modificare le aspettative che si avevano nel momento in cui si è entrati a fare parte di una istituzione porta solitamente a sperimentare un senso di delusione. La difficoltà dell'incontro però non dipende soltanto dalla necessità di ridimensionare le aspettative. Una parte di tale difficoltà consiste nel fatto che l'istituzione è un "oggetto" complesso, e contraddittorio. Dunque, non è facile conoscerla.

- ✓ L'istituzione è formata da uomini e donne, però è anche un insieme di regole e *routines*.
- ✓ Opera nella realtà pratica, ma deve corrispondere anche alle realtà giuridica e burocratica.
- ✓ Gli individui che vi lavorano intrattengono tra loro rapporti personali, ma questi rapporti sono sottoposti ad un intricato insieme di norme esplicite ed implicite. Nei momenti più inaspettati, poi, fa la sua comparsa un invitato di pietra: la gerarchia.
- ✓ Gli individui, per trovare una collocazione ed avere accesso a ciò che è necessario per fare il loro lavoro, devono stabilire e mantenere un rapporto con il "potere" (istituzionale, amministrativo, politico) e con chi lo detiene. La gestione di questi rapporti però può richiedere così tanto tempo ed impegno da divenire un impedimento alla possibilità di svolgere bene il proprio lavoro professionale all'interno dell'istituzione (Calzolari 2014).
- ✓ L'istituzione ha una vita ufficiale ed una vita semi-ufficiale. La vita ufficiale è basata su un apparato o *nomenklatura*. La vita semi-ufficiale è fatta di bande, "famiglie" e cordate. La vita ufficiale prevede alcuni diritti e doveri degli individui. La vita semi-ufficiale tende invece a considerare i diritti come merce di scambio o privilegi che derivano dalla posizione nella banda. Anche l'adempimento dei doveri istituzionali di ciascuno nella vita semi-ufficiale è valutato in modo più o meno severo e vincolante a seconda che una persona sia affiliata ad una cordata o appartenga invece ad una famiglia nemica.
- ✓ Ogni membro dell'istituzione è in qualche modo forzato a prendere parte alla lotta per il "potere". Lotta e potere che hanno a volte un aspetto paradossale e farsesco, ma che sono comunque sempre presi molto sul serio. Ogni singolo

deve prendervi parte, sia pure soltanto come semplice aggregato ad una cordata, ultimo seguace di un capo o modesta pedina che dà il suo consenso. Se rifiuta di parteciparne, viene ridotto ad una condizione di paria. Subisce cioè una completa esclusione dai diritti di cittadinanza istituzionale: diritto di esprimersi e venire ascoltato, diritto ad essere informato e diritto ad una qualche attiva partecipazione alle decisioni. La lotta per il potere tra “cordate” si traduce anche in uno svuotamento e in una perdita di vitalità degli spazi pubblici di confronto e discussione, che vengono trasformati in momenti di semplice ratifica ed organizzazione del consenso. Il reale dibattito si sposta altrove. Le decisioni vengono prese nella parte più bassa e nascosta della Rete istituzionale. Anche la condivisione di sentimenti e l’esercizio di solidarietà tra i membri di un’istituzione sono ridotti alle sole intercapedini: corridoi, soste del bar.

- ✓ L’istituzione è una struttura sociale ed architettonica. Occupa edifici e territori. È *Out there*. Contemporaneamente, però, è nella mente degli individui. È anche *In the mind*.
- ✓ I campi psicologici e le tensioni che la dominano ed attraversano hanno una forza soverchiante e sono assai pervasivi. Conseguentemente, per un individuo può risultare difficile distinguere se un certo sentimento è personale o se è invece un fenomeno generato dal campo istituzionale (Patalano 2014a, Neri 2013).
- ✓ Lo sguardo delle persone che fanno parte di un’istituzione è rivolto soprattutto verso i vertici. Però, altrettanto importanti sono i compagni di lavoro. Il fuoco amico, (le espressioni di indifferenza e disprezzo ed il disfattismo dei colleghi) può arrecare altrettanto danno delle azioni sconsiderate dei capi.

## 2. Essere visti

René Kaës afferma (2009):

«I congressi [ed anche le istituzioni] sono apparati di messa in visibilità.»

Aggiungerò che nei congressi e nelle istituzioni nessuno riceve tutta la luce che desidererebbe e quasi mai la luce della tonalità e colorazione che vorrebbe.

Un allievo di una scuola di specializzazione in psicoterapia, dopo i primi seminari ai quali ha partecipato, avverte l’accendersi del bisogno di una messa in visibilità e contemporaneamente sente il peso di questo bisogno. Egli racconta: “Ho avuto l’impressione di essere responsabile per quello che avrei potuto dire e anche per quello che avrei potuto non dire. Ho sentito di essere costantemente sotto osservazione.”

L’emergere di vissuti persecutori nell’incontro con una istituzione è frequente, tuttavia a mio avviso non rappresenta il dato più importante e specifico. Vi è qualcosa di maggiormente basilico dal quale questi vissuti di persecuzione traggono origine.

Gli individui tendono a reagire all’immersione in una nuova istituzione con un’anestesia di tutta l’area percettiva e conoscitiva coinvolta. Altre volte, con uno

stato di frenetica allerta percettiva. Ambedue queste reazioni inizialmente svolgono una funzione protettiva per l'individuo. Si oppongono, cioè, alla possibilità che egli avverta pienamente la dis-regolazione che è avvenuta nel suo abituale modo di mantenersi in un equilibrio emotivo. Inoltre, tengono distanti (o trasformano in azioni) l'ansia e l'allarme ad alta intensità che sono scattati (Patalano 2014b).

Angelo Macchia (2015) - nel corso di un seminario tenuto al Centro di psicoanalisi romano - ha parlato di un episodio di *shock* cognitivo ed affettivo, cui sono seguiti anestesia e sonno, e subito dopo la ricerca di una situazione isolata di protezione nella quale potersi ritrovare e ricostituire. "Un collega psichiatra aveva molto desiderato ed atteso la possibilità di entrare nella *équipe* di un ospedale universitario che godeva di grande prestigio. Quando però finalmente era entrato a farne parte, si era trovato ad essere assalito da un irrefrenabile sonno. Il sonno era potente ed arrivava improvvisamente, nei momenti meno attesi della giornata, anche alle dieci di mattina. L'unica cosa che poteva fare era cercare di sgattaiolare via senza farsi vedere troppo ed andare nella stanza dei medici per fare un sonno di mezz'ora o un'ora."

Marshall McLuhan (1962 e 1964) ha descritto fenomeni simili come risposta all'esposizione ad un nuovo medium. McLuhan, sostiene più precisamente che l'alterazione (prodotta dalla introduzione di un nuovo medium) nel rapporto tra i sensi (vista, udito, tatto, olfatto) ha un effetto simile ad un anestetico. Ne *La Galassia Gutenberg* egli scrive:

«L'introduzione, dall'interno o dall'esterno di una cultura, di una tecnologia [o di un medium] che sino a quel momento non erano presenti, produce nuovo stress oppure la prevalenza di uno o di un altro dei nostri sensi. La proporzione tra i sensi [conseguentemente] viene modificata. [... Dirò più precisamente] che ognuno dei nostri sensi, quando viene rinforzato ad un'alta intensità agisce come un anestetico sugli altri sensi. Il risultato è una rottura del rapporto tra i sensi, una sorta di perdita di identità.»

All'anestesia e alterazione cognitiva seguono spaesamento, tendenza al conformismo o viceversa al rifiuto e all'opposizione generalizzata. In questa situazione, è sempre presente anche una prolungata difficoltà ad esplorare e conoscere in modo fruttuoso il nuovo ambiente in cui si è immersi.

La diminuzione e l'alterazione delle funzioni conoscitive trovano inoltre un contraltare in un'esaltazione del coinvolgimento affettivo. I sentimenti dominanti sono - oltre che il vago senso di persecuzione a cui ho accennato - solitudine e un bisogno quasi disperato di dare un senso alla situazione in cui ci si trova ed a ciò che si sta facendo. Questi sentimenti formano un *mix* potente e difficilmente gestibile, che potrebbe essere comparato ad una struggente nostalgia di tornare a casa.

### **3. Variabilità dei vissuti individuali**

La capacità di gestire questo *mix* di sentimenti varia molto da persona a persona. La maggioranza delle persone ci convive abbastanza agevolmente ed il *mix* di sentimenti dei quali ho parlato va sullo sfondo. Bizzarramente, però, riemerge quando gli

individui (pur facendo “nominalmente” parte dell’istituzione) sentono di essere fuori o a margine dalla rete istituzionale. Per il resto del tempo, come ho detto, essi intrattengono invece un rapporto con l’istituzione secondo un ventaglio di modalità straordinariamente diverse, che corrispondono alle loro caratteristiche personali (Calamai 2014).

- Alcuni gioiscono del legame affettivo con l’istituzione, continuando a viverla come idealizzata ed esclusiva. La moglie di un collega che svolge le funzioni di primario di un Centro ospedaliero, mi ha detto, parlando del marito: “Gianni ama l’ospedale!! Farebbe qualunque cosa per il suo reparto”. Un medico di Firenze nutre un amore protettivo nei confronti del suo reparto: vuole rimanere in servizio ad agosto, quando la maggioranza dei colleghi è in ferie, per vegliare sulla continuità della vita istituzionale. Un’infermiera di un SPDC (Servizio psichiatrico di diagnosi e cura) di Padova, nel corso di un seminario, ha affermato: «La mattina quando vado al lavoro sono felice. Mi viene da cantare.» Altri - al contrario - vivono il vincolo affettivo con l’istituzione, come sorgente di continua sofferenza e se ne lamentano ininterrottamente.
- Per alcuni, il sovrapporsi dei livelli personale, istituzionale e gerarchico che è proprio della vita istituzionale non è un ostacolo troppo grande allo sviluppo di occasioni di incontro, scambio ed amicizia con gli altri membri. Anzi, viene stimolata la curiosità relativa al capire come ognuno degli altri affronti un percorso che è contemporaneamente personale ed istituzionale. Altri più insicuri, invece, tendono a ritirarsi ed emarginarsi.
- Un certo numero di operatori guarda con favore alle possibilità di una visione multipla offerta dal lavoro in una istituzione. Vanina, una psichiatra di un *day hospital* di Ostia difende i vantaggi del lavorare in *équipe*: “È molto facile criticare l’istituzione, ma ha anche una serie di pregi: ad esempio quello di guardare insieme e condividere.” Altri operatori dello stesso *day hospital* però controbattono: “Qui tutto è frammentato.”
- Un gruppetto abbastanza folto di persone apprezza la presenza di una gerarchia e la chiarezza (almeno apparente) delle regole. Un amico psicologo, quando gli ho chiesto che cosa gli piacesse della vita istituzionale, mi ha risposto immediatamente: “La disciplina mi piace.” Può accadere addirittura che gli amanti della disciplina e della gerarchia gradiscano il fatto che sia previsto ed accettato (come assolutamente normale) dalle regole implicite di alcune istituzioni - ad esempio dall’esercito - che il caporale faccia quotidianamente il cazziatone al soldato semplice e che a sua volta il caporale venga cazziato ogni giorno dall’ufficiale di ordinanza.
- Un certo numero di persone vive positivamente la tensione e lo *stress* che si percepiscono stando dentro certe istituzioni. Un amico - dopo un periodo in cui era stato abbastanza libero di impegni - è stato nuovamente chiamato ad assumere un incarico istituzionale che comportava l’obbligo di lavorare moltissimo ed essere presente a numerose commissioni. Gli ho chiesto: “Come te la caverai con una vita istituzionale così stressante?” Mi ha risposto: “Lo

*stress* mi fa bene. Mi nutro di *stress*. La mancanza di *stress* invece mi fa ammalare!”. Altre persone al contrario avvertono con grande ansia ed angoscia il fatto di essere sottoposti a carichi di lavoro e responsabilità molto grandi. Si può dire - in generale - che quando l’individuo fa completamente corpo con l’istituzione-organizzazione di cui fa parte, la sua sofferenza e le sue angosce sono limitate. Egli paga però alti prezzi in altra moneta: malattie somatiche, diminuita autonomia e autenticità come persona (Neri 2012).

- Alcuni si trovano bene nella vita istituzionale perché assaporano la sottigliezza e complessità dei regolamenti e delle procedure. Per loro, è fonte di stimolo ed interesse il fatto che gli statuti di certe istituzioni vengono continuamente modificati. Essi provano una sorta di piacere estetico nel vedere che le classificazioni dell’edificio istituzionale possono essere più numerose ed articolate delle tassonomie elaborate da un provetto botanico.
- Altre persone ancora sono affascinate dal fatto che le comunicazioni all’interno della istituzione avvengono attraverso un linguaggio “convenzionale”, come quello delle dichiarazioni del gioco del bridge. Parlando nel linguaggio convenzionale, se intendo dire che non sono d’accordo su come è diretta una certa comunità terapeutica parlerò, invece della necessità di applicare il comma 10bis del regolamento interno oppure farò riferimento alla grande importanza del tenere conto delle opinioni della associazioni dei parenti dei pazienti psichiatrici o della consulta di municipio. Un esempio di impiego deterioro di linguaggio criptato istituzionale e dei conseguenti modi di agire è offerto da una notizia comparsa recentemente su il Corriere della Sera. «[A fronte delle presentazione di un disegno di legge che prevede la riduzione o diminuzione dei finanziamenti pubblici ai partiti, la Commissione affari costituzionali ha deciso di] chiedere una proroga dei tempi e di prevedere ben dodici sedute speciali con tanto di “esperti internazionali”, per studiare come funziona il sistema di finanziamento della politica in altri paesi (Meli 2013, p. 9).» Viceversa, l’immortale ragioniere Fantozzi patisce il linguaggio criptato ed anche la grandiosità declamatoria della istituzione-azienda in cui lavora, si sente piccolo e sempre sotto il fuoco di capi e capetti. Fantozzi è disorientato, goffo e fuori luogo, anche quando si comporta secondo quelli che ritiene essere la regola ed il volere istituzionale.

La varietà dei modi di vivere e convivere in una istituzione come abbiamo visto è molto grande. Aggiungerò che per ognuno (o almeno per molti) il modo in cui il compagno di lavoro reagisce alla vita istituzionale risulta scarsamente comprensibile. Questa incomprendimento porta facilmente all’isolamento, alla creazione di sottogruppi ed addirittura ad una sotterranea belligeranza.

#### **4. Posizione e ruolo**

Debbo aggiungere un ultimo tassello. Parlando di come le persone vivono l’istituzione non si può prescindere dai ruoli. Si percepisce infatti la istituzione in un modo diverso se si è un primario oppure un “precario”.

Chi si trova ai vertici dell'istituzione ha una visione allargata. Un amico, che è primario in un ospedale toscano, ad esempio mi dice: "L'istituzione andrebbe vista nel 2015, quando la funzione pubblica è messa sotto pressione. Il problema adesso è come utilizzare le risorse. Il mandato è importante e può essere visto nel quadro regionale... e questo aiuta."

Un'altra collega, che è stata chiamata da poco a dirigere un servizio usa invece parole più personali: "Entrare a fare parte dei vertici vuole dire: mettere dentro l'istituzione."

Alcune giovani psicologhe sono "precarie", vale a dire che lavoravano in diverse istituzioni con contratti a termine o come "volontarie". Le giovani psicologhe si esprimono in questo modo. Fiorella: "Mi sento una mosca sul muro." Francesca: "Il precario ha soprattutto il vissuto di stare aggrappato alla barca il più possibile." Annamaria: "Sono nel precario, vivo l'istituzione come qualcosa di meraviglioso e con tanta curiosità." Ornella: "Sono una precaria! Il precariato pone in una posizione: Si sta come d'autunno sugli alberi, le foglie, come dice Ungaretti"

## **5. Ai margini dell'istituzione**

Come ho accennato, il *mix* di sentimenti e vissuti (bisogno di essere visti, vaga persecuzione, necessità quasi disperata di dare senso, nostalgia di un ambiente familiare) che era presente al momento della prima entrata in una istituzione va progressivamente sullo sfondo, per ricomparire quando un operatore è ai margini dell'istituzione. Ecco una frase di uno psichiatra di un CSM di Roma: «Buona parte del tempo - le notti, il fine settimana, i periodi estivi - chi lavora si trova "fuori" dell'istituzione. Lavora da solo o con un collega a fronteggiare quattordici pazienti e le loro crisi».

Un altro operatore dello stesso Centro di salute mentale mette in evidenza la "capacità" di sparire che è propria dell'istituzione: «L'istituzione è ingombrante, è un fardello, è un peso che ti porti appresso. Moduli da riempire, obiettivi da raggiungere, direttive. Questa presenza così ingombrante, poi, in certi momenti diventa un vuoto assoluto. Siamo noi due, io e il mio compagno in turno nel vuoto. .... L'operatore deve gestire da solo il "mandato istituzionale". Improvvisamente da solo, mentre durante tutto il resto del tempo dovevi passare attraverso numerosissimi gradini e gerarchie.»

Uno psicologo che lavora in una Comunità terapeutica aggiunge: «Per lavorare con pazienti psichiatrici, vi è bisogno di avvertire che qualcuno ti sta pensando. L'istituzione e le alte sfere raramente danno l'impressione di farlo, ma non è sempre così. Vi sono eccezioni. Comunque il bisogno rimane.»

Gli operatori psichiatrici attribuiscono solitamente l'emergere di questi vissuti di solitudine e del bisogno di "qualcuno che ti pensi" a carenze dei vertici istituzionali. Dorian che lavora come infermiera in un CSM di Ostia ad esempio afferma "Il lavoro dell'operatore è gravato dalla istituzione più che dal lavoro con il paziente che ti dà anche gratificazioni" A me sembra, però, che quello di cui gli operatori psichiatrici sentono la mancanza o il peso non è situato solo ai vertici dell'istituzione, ma anche a livello di una più vasta Rete di contenimento, protezione e sostegno

istituzionale. Quando questa Rete, in alcuni momenti, è meno in tensione o presenta un buco, gli operatori possono sentire di essere stati gettati in mare aperto, senza neanche un giubbotto di salvataggio (Lombardozi 2014).

La Rete istituzionale - di cui sto parlando - è formata da presenze umane, *routines* operanti, segnali di linee di comando e controllo attive, sintonie affettive non necessariamente esplicitate. Svolge non soltanto la funzione di mantenere il coinvolgimento emotivo entro limiti che possono essere maneggiati senza troppi rischi, ma anche altre funzioni, ad esempio quella di sostegno e conferma dell'identità professionale e dell'appartenenza. Di giorno, non si avvertono la presenza e l'importanza della rete. La rete è data per scontata. Di notte, durante i periodi di ferie, quando si è confrontati con pazienti particolarmente difficili, si avverte non la rete, ma la sua mancanza o i buchi della rete.

## 6. Piccolo gruppo

A volte, il bisogno di “avvertire qualcuno che ti sta pensando” non trova risposta nelle “alte sfere” oppure nella rete istituzionale, ma nella partecipazione ad un Piccolo gruppo. La partecipazione ad un Piccolo gruppo non risponde soltanto a questo bisogno. Ha anche la funzione di evitare che i momenti di umanità (condivisione di sentimenti, esercizio di solidarietà) consentiti dall'istituzione diventino sempre più ridotti. Soprattutto, evita che questi momenti, alla lunga, siano sempre meno condivisi e condivisibili, diventando quasi “vizi privati” che non hanno sbocco verso l'esterno (Lombardozi 2014).

Prima di proseguire è utile che chiarisca cosa intendo con l'espressione Piccolo gruppo.

- ❖ Parlando di “Piccolo gruppo” che opera in una istituzione penso, prima di tutto, ad un gruppo informale di amici-colleghi, che hanno tra loro rapporti affettivi relativamente duraturi e che contemporaneamente sono sostenuti da una piattaforma condivisa di aspirazioni, idee e valori. Il Piccolo gruppo può essere formato da persone appartenenti ad una stessa istituzione in cui tutti lavorano oppure anche da persone appartenenti ad altre istituzioni: ad esempio, un'associazione culturale e professionale (Del Rosso 2014). Un esempio di gruppo di amici-colleghi di questo secondo tipo è offerto dal Gruppo di Bloomsbury (Bloomsbury Group o Bloomsbury Set o solo "Bloomsbury", come lo chiamavano i suoi aderenti): un gruppo di scrittori, economisti, pittori, musicisti e filosofi che è stato attivo dal 1899 sino alla Seconda guerra mondiale. Il gruppo – come è noto – è nato nel 1899 come riunione di neolaureati dell'università di Cambridge. Si è poi allargato ed i suoi componenti hanno continuato ad incontrarsi nelle loro case, principalmente nel quartiere di Bloomsbury a Londra.
- ❖ Parlando del Piccolo gruppo che opera in una istituzione ho in mente anche i “Corpi intermedi”. I corpi intermedi svolgono opera di sussidiarietà rispetto allo Stato ed alle sue funzioni. Sono formazioni sociali capaci di creare proprie reti di rapporti, sviluppare azioni e mandare avanti progetti. L'associazione dei



consumatori, i sindacati, i partiti politici, un comitato di lotta per la casa sono altrettanti esempi di Corpi intermedi attivi nella società. Un Piccolo gruppo può svolgere alcune funzioni analoghe a quelle dei corpi sociali nell'ambito di un'istituzione (Fedele 2014).

Antonella Bottazzi, psichiatra della Azienda sanitaria locale Roma E, - nel corso di una discussione - ha accennato ad un particolare tipo di Piccolo gruppo che ha per lei una funzione protettiva. Più esattamente, ha riferito, che pur lavorando abitualmente da sola ed isolata nella sua stanza, è per lei molto importante immaginare di stare dando un contributo ad un "Gruppo che non si riunisce".

Il "Gruppo che non si riunisce" esiste soprattutto nei suoi pensieri e nei suoi desideri, trova però anche una certa corrispondenza in un reale Piccolo gruppo di colleghi. È una funzione intrapsichica (*In the mind*) che si appoggia sulla esperienza di partecipazione ad un gruppo reale (*Out there*). Angelo Silvestri ed Emilia Ferruzza (2012) scrivono a questo proposito:

«[Quando si ha a che fare con organizzazioni, *équipes* curanti, gruppi di lavoro di vario genere ...] si alternano momenti in cui [si partecipa effettivamente ad un Piccolo gruppo, e quindi] è attiva la dimensione interattiva con gli altri, [e momenti] in cui prevale [invece] la dimensione virtuale del gruppo. In questi ultimi, sono attivi solo i meccanismi individuali [... ma il gruppo è comunque presente come Gruppo virtuale].»

In situazioni come quella descritta da Antonella Bottazzi, il Piccolo gruppo (il "Gruppo che non si riunisce", il "Gruppo virtuale") allarga le sue funzioni. Non fornisce soltanto condivisione affettiva, ma ne assume anche altre funzioni che dovrebbero essere esercitate invece dall'istituzione. Mi riferisco alle funzioni di fornire un solido senso di appartenenza, promuovere la condivisione di obiettivi comuni, difendere gli operatori da pericoli (reali e fantastici) che possono incontrare sul lavoro. (1)

## **7. Pensare idee e fatti che già esistono**

Nel paragrafo *Ai margini dell'istituzione*, ho riportato le parole di uno psicologo di una Comunità terapeutica che diceva: «Per lavorare con pazienti psichiatrici, vi è bisogno di avvertire che qualcuno ti sta pensando.» Voglio ora aggiungere che per avvertire che in qualche modo l'istituzione ti sta pensando, è necessario che anche l'individuo faccia la sua parte. Più precisamente, è necessario che a sua volta l'individuo impari a "Pensare l'istituzione".

Scegliendo come il titolo di questo scritto ("Pensare l'istituzione"), ho voluto portare l'attenzione sul fatto che le idee, le regole, le convenzioni, le *routines* ed i valori incarnati nell'istituzione non vengono creati dall'individuo, ma lo precedono. L'individuo cioè non li crea, ma li incontra: li incontra fuori di sé e poi anche dentro di sé. Nel caso migliore, egli può farli propri, pensandoli ed operandone una trasformazione originale. L'individuo cioè può essere il "Pensatore" che pensa (in un

modo inedito) idee e fatti che già esistono e che comunque sono stati espressi e codificati indipendentemente da lui (Soavi 2013).

Il compito di pensare (di nuovo) le idee-base dell'istituzione non si pone soltanto all'individuo, ma anche all'*équipe*. Infatti, le idee fondanti dell'istituzione - se non vengono pensate di nuovo ed in maniera creativa ed appassionata - si calcificano. Allora, perdono il loro valore nutritivo per l'individuo e per l'*équipe*, si trasformano in una vera e propria prigione che può soffocarli (Neri 2006).

Giacomo Di Marco (2014, p.45), partendo da una diversa prospettiva, affronta una questione molto vicina a quella di cui sto parlando. Egli scrive:

«[...] Il personale di una istituzione non è *tout court* un gruppo di lavoro, ma occorre una sua trasformazione in gruppo di lavoro, che passa attraverso l'attenzione e la gestione delle dinamiche interne, presidiando non solo l'equilibrio tra la subcultura della efficienza e la subcultura dell'efficacia, ma gli inevitabili movimenti controtransferali che lo pervadono.»

Proseguirò raccontando qualcosa di personale: come io ho cercato e cerco di “pensare l'istituzione”. A volte, avverto con grande forza la necessità di capire e fare i conti con qualcosa che è successo nel corso della giornata in una delle istituzioni delle quali faccio parte. In genere, la riflessione avviene, non quando sono nel vivo del lavoro e del coinvolgimento, ma più tardi dopo che sono tornato a casa.

Ho visto che riesco a riflettere meglio su quello che è successo se regolo il mio assetto emotivo e conoscitivo in un modo particolare.

- a. Prima di tutto, devo riuscire a frenare l'attitudine a vivere ciò che è accaduto con sorpresa o con indignazione. Devo cioè frenare la mia tendenza a considerare quel certo fatto come se fosse nuovo ed inaspettato. Questa mia spontanea tendenza infatti si è rivelata de-responsabilizzante e dannosa: è di impedimento alla possibilità di guardare ciò che è successo in una prospettiva più ampia. Se arrivo invece a rendermi conto che si tratta di qualche cosa che è già successo precedentemente in una maniera più o meno simile, posso capire con maggiore facilità a quale modo di funzionare dell'istituzione può corrispondere. Posso poi tentare di modificare o almeno contrastare l'andamento delle cose.
- b. È spesso necessario anche un altro lavoro di regolazione del mio assetto emotivo e conoscitivo. Devo cioè provare a vedere se alcune idee che hanno guidato il mio comportamento ed il mio modo di concepire l'istituzione sono state contraddette da quello che è accaduto. Nel caso lo siano state, devo cercare di metterle meglio a punto o sostituirle con nuove idee-guida. Più in generale, ho notato che sono utili una continua verifica ed aggiornamento delle mie idee e credenze sull'istituzione. È vero infatti, che alcuni avvenimenti tendono a ripetersi, è anche vero però che le situazioni possono cambiare molto più rapidamente delle idee che ho a disposizione per pensarle. L'attaccamento ad idee che non corrispondono più ai dati dell'esperienza è indice di una mia

connivenza conservatrice con le forze più statiche dell'istituzione. Le vere questioni diventano allora: "Sono veramente in grado di sopportare ed affrontare il cambiamento che dico di desiderare?", "Quello che desidero fa veramente per me?", "È veramente corrispondente a ciò che io sono?" (2)

- c. Pensare la realtà con "idee adeguate" infatti porta sempre e comunque ad un cambiamento. Le persone che ci sono intorno avvertono un nostro passaggio dalla posizione velleitaria "voglio", a quella più impegnata e determinata "posso".
- d. Il terzo momento dello sforzo di pensare l'istituzione scocca quando torno al lavoro. Cerco allora di continuare a Pensare l'istituzione, "entrando dalla porta delle relazioni". Confronto cioè - non in modo assertivo, ma in maniera discorsiva ed aperta - il mio punto di vista con quello di altri colleghi. Mi metto in contatto non soltanto con coloro che mi sono vicini ed affini, ma (nella misura del possibile) anche con persone che partono da orientamenti lontani e che abitualmente hanno opinioni molto differenti dalle mie (Dorliguzzo 2015). Entrare "dalla porta delle relazioni" è difficile non soltanto perché bisogna confrontarsi con punti di vista diversi, ma anche perché significa scoprirsi e farsi conoscere. Quando si è nell'istituzione, invece, vi è una certa reticenza a farlo. Perché farsi riconoscere e conoscere ci fa temere di rompere una appartenenza di maniera che è molto protettiva. Significa anche togliersi il cappotto almeno quando si è tra i colleghi. Una psichiatra di Pisa, Paola Granieri racconta: "Per mettersi in contatto con gli altri, bisogna spogliarsi del moralismo. Ricordo un collega ... era uno psichiatra manicomiale capace, stimato e rispettato. ... Lo ho conosciuto molti anni fa. ... Aveva tanti cappotti e li metteva anche uno sull'altro d'inverno ma anche d'estate. ... Per stare nell'istituzione e specialmente nel manicomio vi è molto bisogno di cappotti. Poi per un mese andava in ferie, in genere portando con sé un paziente. Viaggiava, insieme al paziente, in una *Apetta*."

La regolazione dell'assetto emotivo ed il modo di procedere sul posto di lavoro che ho descritto sono abbastanza ardui da mettere in pratica. Ambedue, però, mi hanno molto aiutato a guardare la vita istituzionale più in dettaglio e con maggiore curiosità. Soprattutto, hanno promosso in me una condizione psichica di minore passività. Mi hanno sottratto ad una scelta che in ogni caso era perdente: immaginare un rapido e rivoluzionario sovvertimento del funzionamento istituzionale o disinteressarmene nella maggiore misura possibile.

## **8. Conclusione**

Giunto al termine dell'esposizione, voglio proporre in modo sintetico le idee che ho presentato riguardo al rapporto tra individuo ed istituzione ed a quello tra individuo, gruppo ed istituzione.

### *1. Rapporto tra individuo ed istituzione.*

Contrapporre in modo netto l'individuo alla istituzione, a mio avviso, non è utile (Bion 1976). L'istituzione è fatta anche di persone. Dunque almeno in parte è viva. L'istituzione è anche nella mente delle persone. A sua volta, la mente non è confinata nei confini somatici e non coincide con la mente individuale (Patalano 2015).

L'istituzione può entrare in conflitto con gli individui. Può essere tossica e distruttiva. Però può anche offrire loro strumenti per pensare ed operare (Lombardozi 2015). Non si limita a definire ciò che lecito e illecito, ciò che si può fare e ciò che non si può fare; ma provvede anche categorie e strumenti concettuali (Douglas 1986, pp 142-143).

Partendo da queste considerazioni, ho cercato di avvicinarmi al rapporto tra individuo ed istituzione con un approccio duttile e plurale, che consentisse di metterne in luce la ricca e talora contraddittoria articolazione. Ho cercato inoltre di mettere in risalto non soltanto gli aspetti negativi della vita istituzionale, ma anche le sue potenzialità e virtualità costruttive (Busato 2015). Ho cercato infine di dare voce alle persone che lavorano nelle istituzioni. In questo modo, sembra di avere dato un contributo al fatto che operatori delle istituzioni si sentono autorizzati a guardare e vivere con maggiore normalità i propri vissuti e pensieri nei confronti del lavoro, degli altri, dei pazienti. Rappresentare e narrare senza eccessi teorici "la vita interiore" delle persone che operano in un'istituzione e che cercano una loro posizione individuata sia insieme che singolarmente, mi è sembrato un buon modo per attivare partecipazione, rispecchiamenti, emozioni e pensieri (D'Elia 2015a).

## 2. *Rapporto tra individuo, gruppo ed istituzione.*

Il concetto di istituzione ed il concetto di gruppo non coincidono. Le prime istituzioni sono la famiglia e la tribù con i loro ruoli, gerarchie, regole e mandato sociale. Il gruppo, invece, nasce tra pari ed eventualmente attiva al suo interno una funzione di *leadership*.

La presenza nell'istituzione di un Piccolo gruppo di amici e colleghi può essere vantaggiosa perché svolge una funzione di rifornimento affettivo e costituisce un luogo dove l'individuo può ritrovare pensieri ed affetti che non trovano sufficiente accoglienza nell'istituzione (D'Elia 2015b).

Il Piccolo gruppo - come corpo intermedio - può svolgere funzioni di promozione del cambiamento delle quali si avvantaggia l'intera istituzione. Il rischio però è che i Piccoli gruppi si chiudano all'esterno, degenerino in cordate, si muovano verso la conquista e l'esercizio del potere, si sostituiscano non soltanto a funzioni carenti dell'istituzione ma anche a funzioni che questa può e deve svolgere (Zecca 2015).

## **Bibliografia**

Agazarian Y., Peters, R. (1995). *The Visible and Invisible Group: Two Perspectives on Group Psychotherapy and Group Process*. London : Karnac Books.

Bion W.R. (1976). Interview with A. G. Banet. *Group and Organisation Studies*, 1(3), pp. 268-285.

- Bottazzi, A. (2014). Intervento durante presentazione del libro “Fare gruppo nelle istituzioni” al CSM di Via Antonino di Giorgio, 19 settembre .
- Busato C. (2015). Intervento nel seminario su “Fare gruppo nelle istituzioni” al Centro di Psicoanalisi Romano, 13 giugno.
- Calamai M. (2014). Comunicazione personale.
- Calzolaretti M. (2014). Comunicazione personale.
- De Sanctis R. (2015). Comunicazione personale
- Del Rosso A. (2014). Comunicazione personale.
- D’Elia A. (2015a). Comunicazione personale.
- D’Elia A. (2015b). Intervento al seminario su “Fare gruppo nelle istituzioni” al Centro di Psicoanalisi Romano, 13 giugno.
- Di Marco G. (2014). Il gruppo di lavoro istituzionale. *Gruppi*. XV (2), pp. 43-51.
- Dorliguzzo M. B. (2015). Comunicazione personale.
- Douglas M. (1986). *How institutions think*. Syracuse : Syracuse University Press. Tr. it. *Come pensano le istituzioni*. Bologna: Il Mulino, 1990.
- Fedele M. (2014). Comunicazione personale
- Hartford T. (2014). How to see into the future. *Financial Times. Live & Arts*. Saturday September 6/Sunday September 7, pp. 1-2.
- Kaës R. (2009). Comunicazione personale
- Lombardozi A. (2014). Comunicazione personale.
- Lombardozi A. (2015). Comunicazione personale.
- Macchia A. (2015). Intervento al seminario su “Fare gruppo nelle istituzioni” al Centro di Psicoanalisi Romano, 13 giugno.
- McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*. London: Routledge & Kegan.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York: McGraw-Hill.
- Meli M.T. (2013). Rimborsi, un asse renziani-M5S contro Pdl e Pd. *Corriere della Sera*. 138 (147), sabato 22 giugno.
- Neri C. (2006). Pensieri senza pensatore. *Gruppo e Funzione Analitica*, XXVII (1), pp. 17-32.
- Neri C. (2012). Editorial of the Special Issue: Group Psychotherapy in Public Mental Health Services and the Mental Health Service as a Group. *European Journal of Psychotherapy Counseling & Health*, 14 (2).
- Neri, C. (2013). Isabel: Social Field, Psychological Field, and Narrative Field. *Psychoanal. Inq.*, 33, pp. 267-271 [Re-printed with the title: Other Fields Within the Analytic Field. In Katz, S.M. (Ed.), *Metaphor and Fields: Common Ground, Common Language, and the Future of Psychoanalysis*. New York and London: Routledge, 2013].
- Patalano R. (2014a). Mente e istituzioni. Quale legame? In C. Neri, R. Patalano, P. Salemme (a cura di), *Fare gruppo nelle istituzioni. Lavoro e psicoterapia di gruppo nelle istituzioni psichiatriche*. Roma: Franco Angeli, pp. 252-258.
- Patalano R. (2014b). Comunicazione personale.

Patalano R. (2015). Intervento nel corso della discussione al seminario su “Fare gruppo nelle istituzioni” al Centro di Psicoanalisi Romano, 13 giugno.

Scotto Lavina E. (2014). Comunicazione personale.

Silvestri A. (2014). Comunicazione personale.

Silvestri A. Ferruzza E. (2012). Originalità e valore euristico del pensiero di Ferdinando Vanni sulla psicoterapia di gruppo. *Gruppi*, 1, pp. 51-77.

Soavi, G.C. (2013). Comunicazione personale.

Zecca L. (2015). *Report* del seminario “Fare gruppo nelle istituzioni” al Centro di Psicoanalisi Romano, 13 giugno. Reperibile su: [www.spiweb.it](http://www.spiweb.it).

## Note

- (1) Le espressioni “gruppo che non si riunisce” e “gruppo virtuale” sono assai simili a quella di “gruppo invisibile che è stata coniata da Yvonne Agazarian e Richard Peters. Agazarian e Peters (1995), però, impiegano l’espressione “gruppo invisibile”, attribuendogli un significato completamente diverso da quelle che Antonella Bottazzi dà al “gruppo che non si riunisce”. Anche il senso che io attribuisco a “gruppo virtuale” è molto diverso da quello del “gruppo invisibile” di Agazarian e Peters. Agazarian e Peters, infatti, sostengono l’utilità dell’uso simultaneo di due prospettive: una prospettiva psicoanalitica per l’osservazione del gruppo “visibile” delle persone e delle loro interazioni, e una prospettiva ispirata alla Teoria generale dei sistemi e dei campi, per l’osservazione dello “invisibile” gruppo-come-un-tutto.
- (2) Rinaldo De Sanctis (2015) ritiene che un analogo assetto mentale sia utile anche per pensare i “pazienti difficili” e propone una messa a punto sul pensare qualcosa come nuovo e contemporaneamente come già accaduto in precedenza. Egli scrive: «Nel pensare i pazienti bisogna regolare due stati che definirei "sovrapposti". Il primo stato riguarda il considerare che, per quanto estremo, ciò che il paziente ci fa vedere rimane un'espressione dell'esistenza umana ( e come tale sarà precedentemente successo e, quindi può successivamente essere pensato come comprensibile e non come una mostruosità nuova e inaspettata ...). Al tempo stesso ogni paziente ci impone di pensarlo come unico, come qualcosa che può essere compreso solo se mettiamo in atto una qualche revisione di quello che abbiamo conosciuto precedentemente. Questa "gestione" dei due stati è molto faticosa e a volte ho l'impressione che sia uno dei compiti del responsabile di un servizio. Mi riferisco a quando i colleghi mi scaricano addosso le loro paure ("... che dobbiamo fare??") oppure la loro sensazione di lavorare a vuoto ("... dove andiamo a finire con questo paziente???) oppure la loro disperazione( " ..... con questo paziente cosa possiamo ottenere???" ).»

**Claudio**

**Neri**

Ho iniziato gli studi in Medicina e Chirurgia, avendo già in mente l'idea di occuparmi di psichiatra e psicoanalisi. Subito dopo la laurea, sono stato abbastanza a lungo al St. Vincent's Hospital e per un periodo più breve al Roosevelt Hospital ed alla Columbia di New York. Sono seguiti brevi viaggi di studio a Baltimora ed a Palo Alto per incontrare rispettivamente James Framo e Paul Watzlawick. Ho iniziato la mia analisi con Giulio Cesare Soavi ancora prima di laurearmi e subito dopo la laurea mi sono iscritto alla specializzazione in Neurologia e Psichiatria nella scuola diretta da Giancarlo Reda. L'Istituto di Psichiatria era frequentato da persone interessanti: Paolo Perrotti, Luigi Cancrini, Paolo Pancheri, Gianni Liotti, Andrea Dotti, Alberto Gastón. Durante le vacanze estive sono stato all'ospedale di Gorizia per conoscere meglio Basaglia e Pirella. I miei supervisori allo Istituto di psicoanalisi – dove nel frattempo ho iniziato il *training* - sono stati Roberto Tagliacozzo e Francesco Corrao. In particolare con Corrao la collaborazione e l'amicizia sono state lunghe e profonde. Nel frattempo ho stabilito buoni rapporti con numerosi colleghi francesi. I rapporti più intensi sono stati con Anzieu, Rouchy e Kaës. Qualche anno dopo ho avuto il piacere di organizzare i seminari romani di Bion, collaborando con Francesco Corrao e con la figlia di Bion, Parthenope. Ecco le persone e gli ambienti in cui mi sono formato e che hanno determinato in larga misura la mia intera vita professionale.

E-mail: [claudiogiorgioneri@gmail.com](mailto:claudiogiorgioneri@gmail.com)