

Per una psicologia clinica del gruppo

Renzo Carli*

Abstract

L'Autore propone quattro componenti psicologiche definitorie del gruppo e compresenti nel lavoro con il gruppo: relazioni, organizzazione, sospensione dell'azione trasformativa, analisi dei processi collusivi. Definisce il gruppo quale insieme di relazioni, entro la componente di un contesto organizzativo, ove sia sospesa l'azione trasformativa che connota usualmente l'organizzazione stessa. Il lavoro di gruppo comporta l'analisi dei processi collusivi che caratterizzano le relazioni, quali emergono dalla sospensione dell'azione trasformativa. A partire da un excursus storico critico – da Lewin alla psicosociologia francese a Bion, l'articolo discute la definizione proposta e le sue implicazioni nella pratica clinica.

Parole chiave: gruppo, psicologia clinica, intervento psicologico, cambiamento, collusione

*Questo è un nodo avviluppato,
Questo è un gruppo rintrecciato.
Chi sviluppa più inviluppa,
Chi più sgruppa, più raggruppa;
Ed intanto la mia testa
Vola, vola e poi s'arresta;
Vo tenton per l'aria oscura,
E comincio a delirar.*

La Cenerentola o sia La virtù in trionfo
atto II scena ottava
libretto di Jacopo Ferretti – musica di Gioacchino Rossini

Premessa

Gruppo è un termine dai molti significati, in psicologia. “Mettere le persone in gruppo”; “entrare in un gruppo”; “il gruppo ha pensato che ...”; “formare attraverso il gruppo”, potremmo continuare a lungo. Spesso gli psicologi qualificano la loro attività come “lavoro di gruppo”; danno per scontata l'esistenza del “gruppo” quale strumento di lavoro, senza proporre una definizione di cosa s'intende con questo termine, usato per designare una metodologia o una “cosa” data. Questo è il peccato originale di molte attività della psicologia: considerare come “dato” un evento, uno strumento, una prassi.

Proviamo a definire il gruppo, sulla base di specifiche categorie psicologiche: intendiamo per gruppo *un insieme di relazioni, entro la componente di un contesto organizzativo, ove sia sospesa l'azione trasformativa che connota usualmente l'organizzazione stessa. Il lavoro di gruppo comporta l'analisi dei processi collusivi che caratterizzano le relazioni, quali emergono dalla sospensione dell'azione trasformativa.*

In questa definizione, come si può vedere, le dimensioni psicologiche che contribuiscono a precisare il

* Già professore ordinario di Psicologia clinica presso la Facoltà di Psicologia 1 dell'Università “Sapienza” di Roma, membro della Società Psicoanalitica Italiana e dell'International Psychoanalytical Association. Direttore della Rivista di Psicologia Clinica e della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Psicoanalitica – Intervento psicologico clinico e analisi della domanda.

gruppo sono: *relazioni, organizzazione, sospensione dell'azione trasformativa, analisi dei processi collusivi*.

Il lavoro con il gruppo, per noi, comporta la presenza di tutte le quattro componenti della definizione data or ora.

Non basta, perché si possa parlare di gruppo, che si mettano assieme delle persone, facilitando una relazione tra loro. Non basta nemmeno che si intervenga entro le relazioni di un contesto organizzativo, ad esempio una classe scolastica o l'insieme dei quadri di un'azienda, senza creare le condizioni di sospensione dell'azione trasformativa. Non basta nemmeno tale sospensione, se non si è in grado di analizzare i processi collusivi che il *setting*, così strutturato, comporta.

Tutto questo, evidentemente, implica il problema degli *obiettivi* che si perseguono con il lavoro di gruppo. Lasciamo in sospenso questa tematica, consapevoli peraltro che si tratta del punto centrale della nostra trattazione. Lasciamo in sospenso gli obiettivi, perché essi possono variare, nelle differenti situazioni del lavoro di gruppo, in funzione della committenza e del lavoro di analisi della domanda. Ma qualche precisazione in merito possiamo anche anticiparla. Spesso, nello strutturare il lavoro con il gruppo, lo psicologo è chiamato a rispondere ad una domanda ben precisa del committente; una domanda che non concede spazio per una sua analisi. Pensiamo, ad esempio, al lavoro di formazione in gruppo, ove le finalità del lavoro siano l'acquisizione di specifiche abilità: comunicare, esercitare la leadership, trattare con il cliente, sviluppare competenze manageriali, saper lavorare in gruppo. Abilità che si pensa di perseguire con un definito programma di training che lo psicologo è chiamato ad applicare. Pensiamo, ancora, al lavoro in gruppo entro il contesto scolastico, ove gli obiettivi, posti dai dirigenti scolastici, siano quelli di implementare la disciplina, di motivare gli studenti all'apprendimento, di limitare i comportamenti violenti nei confronti dei compagni. Pensiamo al lavoro di prevenzione delle tossicodipendenze nella scuola, o al lavoro volto a presidiare e facilitare l'integrazione delle diversità, sempre nella scuola o nelle comunità. Quando la domanda non è analizzabile o non è analizzata dallo psicologo, il lavoro di gruppo può assumere la connotazione di un atto "educativo" che fa leva sul convincimento e sul rilievo dello scarto dal modello, nel comportamento dei formandi, più che sull'analisi delle dinamiche collusive. Questo apre al problema del *potere* richiesto allo psicologo per l'istituzione di un lavoro psicologico di gruppo. Vale a dire il potere di analizzare la domanda e di porre in relazione la domanda analizzata con gli obiettivi possibili tramite l'intervento con il gruppo, così come lo abbiamo definito. Tutto questo, in sintesi, pone il problema dello spazio di contrattazione che lo psicologo riesce a conferire al proprio ruolo e alla propria funzione, nel porre una precisa relazione tra domanda (e obiettivi della domanda) da un lato, strumenti psicologici (in particolare il gruppo) e possibili esiti dell'intervento tramite tali strumenti dall'altro.

Torneremo su queste dimensioni, per noi fondamentali per cogliere la specificità della nozione di gruppo in psicologia. Per ora, d'altro canto, spostiamo l'attenzione alla storia del gruppo, ai suoi momenti fondativi. Riesaminando le origini del gruppo in psicologia potremo, spero, cogliere il significato euristico della definizione ora proposta.

Per una storia del "gruppo"

Nel 1946 Kurt Lewin, direttore a quel tempo del Research Center for Group Dynamics al MIT, fu chiamato dallo psicopedagogo Leland Bradford ad "animare", con una sua équipe di ricercatori, un seminario residenziale di "informazione" dedicato a 65 insegnanti del vicino Stato del Maine. Il seminario si tenne a Bethel, nello stesso Stato del Maine.

Gli animatori avevano l'abitudine di discutere tra loro, nelle pause del lavoro seminariale, sull'efficacia delle lezioni e delle conferenze, sulle reazioni degli insegnanti che partecipavano al seminario, sull'andamento del seminario e sulla sua evoluzione.

Una sera, durante un loro incontro, gli animatori furono "sorpresi" da alcuni partecipanti al seminario; i partecipanti chiesero di assistere alla riunione. Lewin si trovò d'accordo con la richiesta e Zander, Lippit e Bradford, che con lui componevano l'équipe di lavoro, non ebbero nulla da obiettare.

I partecipanti furono molto interessati da ciò che avevano potuto ascoltare in quella riunione "informale", trovando che le osservazioni sul loro comportamento in gruppo fossero molto

più coinvolgenti e stimolanti sia delle conferenze alle quali assistevano durante il giorno, che delle discussioni aperte dopo ogni conferenza. Chiesero di continuare a partecipare alle riunioni informali tra gli animatori del seminario; chiesero, inoltre, di dedicare uno spazio del lavoro seminariale alla riflessione sulle interazioni del gruppo, sull'evoluzione del gruppo, come anche sugli atteggiamenti di ciascuno nel corso del seminario.

Con queste parole Anne Ancelin Schutzenberger (1959) conclude il racconto di questo evento: “Era così individuato il principio di restituire, tramite feedback, al gruppo un'immagine del suo comportamento reale, di associare l'*osservazione* alla *direzione*¹ del gruppo; si scoprì in tal modo la formula del piccolo gruppo di formazione e questa attività fu aggiunta al programma del Seminario” (p. 370).

Detto in altri termini, questo è l'episodio che segna la nascita del Training Group, o più familiarmente T-Group; pratica che la stessa Ancelin-Schutzenberger, e poi André Levy, Guy Palmade, Max Pagès, Eugène Enriquez e altri dell'ARIP da un lato, René Kaës, Didier Anzieu e il gruppo del CEFFRAP, dall'altro, contribuirono a diffondere in Francia.

Il T-Group arrivò in Italia più tardi, nei primi anni sessanta; ebbi la ventura di partecipare, nel settembre del 1964, alla prima di queste esperienze “italiane”, tenutasi a Brunate, nella casa estiva di Franca e Agopik Manoukian: il conduttore era Charles Mertens de Wilmar, dell'Università di Lovanio e assiduo frequentatore del National Training Laboratory (NTL) di Bethel, nato dalla prima esperienza di gruppo alla quale ho fatto cenno, come anche attento lettore di Bion.

A proposito di Bion (1961), vediamo come descriveva una delle sue prime esperienze concernenti la psicoterapia di gruppo: “Agli inizi del 1948, il Comitato Tecnico della Tavistock Clinic mi chiese di istituire dei gruppi a fini terapeutici, utilizzando le mie tecniche personali. Non sapevo, in realtà, a cosa si riferisse il Comitato, ma era evidente che a suo giudizio avevo già “diretto”, prima di allora, dei gruppi terapeutici. Avevo, in effetti, fatto la prova di convincere dei gruppi di pazienti a prendere come obiettivo di gruppo lo studio delle loro tensioni, e ritenni che il Comitato intendeva che ripetessi l'esperienza. Era sconcertante scoprire che il Comitato sembrava credere che i pazienti potessero essere curati in gruppi del genere [...] Ciò nonostante, accettai: in breve tempo mi trovai seduto in una stanza con otto o nove persone, a volte di più, a volte di meno, a volte malati, a volte no. Nei casi in cui i componenti del gruppo non erano dei malati, mi trovai spesso in difficoltà del tutto particolari” (p. 35).

Ricordo queste due situazioni fondanti², perché concernono le due modalità con le quali si parla di “gruppo” in psicologia: *il gruppo di formazione* (gruppo di base, gruppo diagnostico, gruppo di training, piccolo gruppo, dinamica di gruppo) nel primo caso; *il gruppo come strumento di psicoterapia* (psicoterapia di gruppo, gruppo analitico, psicoanalisi di gruppo, gruppoanalisi) nel secondo caso.

Ma torniamo alle “origini”. In che cosa è consistita la “novità” del gruppo, in quelle prime esperienze degli anni '40?

Nel caso del T-Group, si trattò di “sospendere l'azione trasformativa” di un seminario di formazione, per istituire una “riflessione su” quel processo “dinamico” che accompagnava e attraversava l'attività di formazione; quest'ultima, articolata nell'usuale “conferenza”, seguita dalle altrettanto usuali “discussioni” (tra relatore ed ascoltatori o tra ascoltatori, suddivisi in piccoli “gruppi” di discussione, appunto).

Vorrei invitare ad un'attenta analisi del fenomeno in questione.

¹ I corsivi sono miei

² Per quanto concerne la psicoanalisi di gruppo, la psicoterapia di gruppo o come la si voglia chiamare, le esperienze iniziali non coincidono con la committenza a Bion, da parte della Tavistock Clinic; gli inizi risalgono al periodo della Seconda Guerra Mondiale e, per qualche episodio, anche agli anni '20. L'origine della terapia di gruppo è fatta risalire, da molti, a Joseph H. Pratt, un medico internista del Massachusetts General Hospital di Boston che già nel 1905 aveva organizzato dei gruppi di terapia per i pazienti ammalati di tubercolosi. Anche Nicholas Trigant Burrow è considerato uno dei fondatori della gruppanalisi, che praticò negli anni '20 a Baltimora. Ritengo, peraltro, che l'esperienza bioniana rappresenti in tale ambito un vero momento fondante, sia metodologicamente che per la sua influenza sulla prassi.

Lewin e collaboratori stavano lavorando con un gruppo di insegnanti delle Scuole del Maine; avevano a che fare, quindi, con una *componente* ben precisa (gli insegnanti) che apparteneva e operava entro una *specifica organizzazione*: la scuola di uno Stato nordamericano, sito all'estremo nord degli Stati Uniti, ai confini con il Canada.

La riflessione sull'andamento dei gruppi di discussione evidenziò che l'apprendimento, obiettivo del seminario in analisi, non era dovuto soltanto all'apporto dei contributi teorici e delle conferenze da parte dei formatori, o delle discussioni, dei confronti e delle rielaborazioni degli insegnanti; l'apprendimento si fondava "anche" sulle dinamiche dei rapporti che si istituivano tra i partecipanti stessi e sulle dinamiche delle loro relazioni con gli animatori del seminario; sulle simbolizzazioni affettive, per dirla con Fornari, che i partecipanti sperimentavano a partire dal seminario. Le relazioni vissute entro il seminario erano una sorta di pre-testo, quindi di oggetto delle simbolizzazioni stesse.

L'episodio prima ricordato consentì ad alcuni partecipanti di accostarsi, casualmente, alla dinamica del processo simbolico emozionale, riferito ai rapporti entro il seminario, grazie all'ascolto delle osservazioni, dei commenti formulati dagli animatori sui partecipanti e sull'andamento del seminario, nonché sul confronto tra gli animatori stessi. Confronto che avveniva in incontri informali, non previsti dal calendario del seminario, quindi in una sorta di sospensione di quell'azione formativa che il seminario richiedeva agli animatori stessi.

Due erano le inferenze che si potevano trarre dall'incontro, casuale ed è importante ricordarlo, tra animatori che si confrontavano in una riunione informale, e partecipanti che li ascoltavano in questo confronto.

Una prima dimensione era legata al confronto libero e informale degli animatori, molto interessante per i partecipanti al seminario; una seconda dimensione era riferibile all'importanza di una riflessione sull'andamento di un seminario formativo, più rilevante dell'atto formativo stesso. Una prima conseguenza era la valorizzazione del confronto informale tra gli animatori; una seconda conseguenza era la valorizzazione del "pensare su" un processo organizzativo (il seminario): un "pensare su" capace di perseguire gli scopi del seminario, più dell'azione formativa stessa. L'insieme dell'evento è così riassumibile:

Parlare liberamente, tra persone che riflettono sui processi di relazione, vissuti entro l'organizzazione di una attività formativa.

Questo evento fu separato in due "parti", pragmaticamente scisse: *parlare liberamente tra persone*, da un lato; *riflettere sui processi organizzativi*, dall'altro. Il primo processo diede origine, nell'immediato, al T-Group. Per cogliere la rilevanza della riflessione sui processi organizzativi, quindi per la pratica dell'intervento psicosociale, si dovrà aspettare ancora un paio di decenni.

Per sottolineare la "libertà" del parlare entro il gruppo, si pensò che fosse necessario riunire persone che non si "conoscevano" tra loro, vale a dire che non avessero legami o relazioni entro una specifica organizzazione. L'ipotesi era chiara: l'assenza di relazioni riferibili alla vita "reale"³ avrebbe aiutato le persone, entro il T-Group, ad interagire in modo libero, spontaneo e senza quei vincoli rappresentati dall'appartenenza a uno stesso contesto, sia lavorativo che amicale o familiare. Come vedremo tra breve, l'assunto che fondava l'esperienza era quello di creare una interazione emozionalmente "forte", *ex novo*, sviluppando così dinamiche di rapporto simili a quelle della vita organizzativa, ma senza i vincoli di un ruolo definito, senza la ripetitività caratterizzante i sistemi fondati sul controllo sociale. Si pensava che la spontaneità creativa, la libertà dai vincoli del senso comune e della gerarchia,

³ Ricordo la mia prima partecipazione a un T-Group. Il conduttore, Charles Mertens de Wilmar, chiese di avere un colloquio con me al mio arrivo, la sera prima dell'inizio dell'esperienza. Mi chiese se conoscevo le persone che partecipavano al T-Group; ignaro della condizione attesa di non conoscenza reciproca, dissi che certamente, le conoscevo quasi tutte molto bene. L'espressione di Mertens de Wilmar fu di sconcerto: non si poteva iniziare l'esperienza, visto che il "gruppo" era composto da persone che provenivano, tutte, da uno stesso contesto e che si conoscevano tra loro. La sera stessa, telefonammo a colleghi che "non conoscevano approfonditamente" per chiedere loro di partecipare, in tutta fretta, all'esperienza che avrebbe avuto inizio l'indomani. Ne trovammo due che, certamente, "conoscevamo", visto che li stavamo interpellando per la partecipazione, ma che non erano appartenenti a quello specifico contesto universitario al quale eravamo tutti legati. Così poté aver inizio il T-Group, che durò quindici giorni intensi e, per molti di noi, sconvolgenti.

avrebbe consentito un'esperienza che si poteva trasformare in apprendimento del proprio modo di "stare" nelle relazioni; tutto questo, grazie alla funzione interpretativa del conduttore e all'analisi delle relazioni tra i partecipanti e delle relazioni, dei partecipanti stessi, con il conduttore del gruppo. Il T-Group consentiva, nelle ipotesi di chi operava in tale ambito, una sorta di *apprendimento a stare con gli altri, che si poteva poi trasferire* al proprio modo di stare entro le organizzazioni d'appartenenza, come anche entro le relazioni familiari, amicali. Si dovrà attendere i primi anni settanta per veder messa in discussione questa ipotesi di apprendimento entro il T-Group.

Il T-Group nasce quale strumento di "laboratorio", volto a consentire l'esperienza della "vita affettiva dei gruppi", per dirla con Max Pagès (1968)⁴. Un'esperienza ove il "gruppo" viene inteso quale luogo "artificiale", il laboratorio appunto, ove far emergere la dinamica relazionale "allo stato puro", senza vincoli strutturali, culturali o propri dei processi organizzativi.

Gli anni sessanta, e in particolare gli anni attorno al '68, facilitarono la valorizzazione di alcuni aspetti del T-Group, che erano assenti o latenti nell'esperienza americana dei laboratori di gruppo, svolti a Bethel da parte del gruppo di psicologi lewiniani. La psicosociologia francese, dopo alcuni anni di esperienza di gruppo ricalcata sul modello americano, cambia in modo marcato il senso emozionale del T-Group. Viene individuata e sviluppata una valenza ideologica al lavoro di gruppo, nelle sue varie formulazioni proposte dalle due associazioni prima ricordate: dall'ARIP (Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologique) fondata nel 1958, e dal CEFFRAP (Cercle d'Etudes Françaises pour la Formation et la Recherche Active en Psychologie) fondato da Didier Anzieu nel 1962, assieme a numerosi colleghi. E' interessante ricordare che durante i moti studenteschi del maggio francese, nel succedersi di differenti gruppi studenteschi entro la leadership del confronto politico e ideologico, per qualche tempo tennero il campo le tesi proposte dal gruppo degli "psychosociologues". La valenza di azione politica che il T-Group assunse, volta ad inverare processi di liberazione emozionale e di realizzazione del "cambiamento" personale e sociale, così centrale entro le aspirazioni del movimento culturale di quegli anni, fu anche il limite storico allo sviluppo di una esperienza che era nata con obiettivi e metodi diversi. La svolta "agita" entro il T-Group vide Pagès quale teorico importante, con Georges Lapassade (1967)⁵ e altri studiosi francesi, propensi a valorizzare la valenza agita dell'esperienza di gruppo, in pedagogia come nell'ambito della formazione degli adulti.

E' importante sottolineare questa piega ideologica che le esperienze di gruppo assunsero in Francia, negli anni sessanta e settanta. Era stata contestata, già nel 1972, la funzione di "transfert d'apprendimento" che la partecipazione al T-Group consentiva entro le organizzazioni d'appartenenza. Un lavoro di André Levy (1972), apparso sul n. 1-2 della nuova rivista dell'ARIP, *Connexions*, mise fine all'ipotesi che la funzione del T-Group potesse essere quella di trasferire l'apprendimento, che i partecipanti sperimentavano nel "gruppo", alle organizzazioni ove ciascun partecipante lavorava o viveva. Quale apprendimento? La scuola americana differiva su questo: il gruppo lewiniano faceva riferimento all'apprendimento della democrazia⁶, mentre quelli moreniano e rogersiano perseguivano

⁴ Max Pagès era stato uno dei fondatori dell'ARIP, assieme a molti altri psicosociologi francesi. Ebbe uno scontro durissimo con i suoi colleghi, proprio negli anni attorno al '68, denunciando la rigidità e l'ortodossia del loro modo di condurre i gruppi e di analizzarne le dinamiche; rigidità priva di quella creatività liberatrice che egli voleva mettere in pratica, come peraltro appare nella trascrizione e nell'analisi del "Group de la baleine", presentato nel volume qui citato. Ero co-conduttore di uno dei due gruppi che si riunivano per la durata di quattro giorni, ripetute quattro volte a distanza di un mese (4 per 4), quando avvenne la rottura tra Max Pagès e Jean Claude Rouchy; lavoravo come co-conduttore nel gruppo condotto da quest'ultimo psicosociologo. Ricordo il momento in cui, eravamo in plenaria, Max Pagès accusò duramente Rouchy: "tu es rigide, tu proposes une conception rigide et totalitaire de la psychosociologie; le séminaire doit se révolter contre tout ça!". Ci fu grande sconcerto tra i partecipanti al seminario. Il seguito del seminario fu molto combattuto, conflittuale. Evidentemente, il conflitto tra Pagès e Rouchy si situava anche all'interno di molti partecipanti, tra parti (presenti nel mondo interno di molti partecipanti) che volevano contestare il setting e la struttura del seminario, sentita come espressione del potere degli "arapiens"; e parti che intendevano utilizzare il seminario quale occasione di apprendimento alla dinamica di gruppo.

⁵ Scrissi la prefazione all'edizione italiana (1974) del libro di Lapassade, proponendo una critica nei confronti del modello che l'autore presentava, volto a privilegiare l'agito istituzionale sul pensare emozioni.

⁶ E' interessante ricordare che, nel periodo immediatamente successivo alla fine della 2.a guerra mondiale, molti dirigenti dell'IRI vennero inviati dalle autorità alleate, di stanza in Italia, a "fare scuola di democrazia" negli USA. Si trattava di un apprendimento alla democrazia che gli alleati ritenevano necessario per quei dirigenti che

un apprendimento ai rapporti interpersonali; rapporti che si volevano spontanei, autentici. Tracce di questa ideologia, in particolare dell'ideologia rogersiana volta a mettere l'accento sull'apprendimento dell'autenticità e della capacità di essere empatici, sono rimaste per lungo tempo presenti nell'ambito della formazione degli adulti tramite esperienze di gruppo, nel nostro paese. Si trattava di modelli che si avvicinavano alla cultura cattolica, presente in molti formatori italiani, più di quanto non si avvicinasse il modello lewiniano. La fine del T-Group, quale luogo di apprendimento alle relazioni interpersonali, è una fine lenta, che si prolunga per molti anni: il fascino di un luogo ove apprendere a stabilire relazioni con gli altri, dura nel tempo, specie nel nostro paese. Questa fine, d'altro canto, lascia spazio per due possibili evoluzioni del T-Group: i gruppi di azione ideologica da un lato, l'intervento psicosociale entro le organizzazioni dall'altro. Della prima evoluzione si è accennato. Il "gruppo" diviene il luogo ove si possono agire, si potrebbe dire senza grandi costi sociali, le istanze di contestazione dell'autorità, retaggio del '68 francese e dei movimenti contestativi che in quegli anni sono stati protagonisti della vita giovanile, in tutto il mondo occidentale. Ricordiamo, ad esempio, come in molte esperienze di gruppo (seminari residenziali o semiresidenziali; gruppi di addestramento o di formazione; gruppi di sensibilizzazione) un obiettivo condiviso fosse quello di contestare l'animatore, sino alla sua espulsione dal gruppo. Obiettivo che, spesso, diventava un copione previsto e stantio, una sorta di ripetizione stanca di un falso movimento "popolare", "proletario", nei confronti dell'animatore visto quale simbolo dei detentori del potere. I gruppi "agiti" ebbero un breve successo, per poi finire senza epigoni.

Molto più complessa e interessante fu l'evoluzione del T-Group verso l'intervento psicosociale. Vale la pena ricordare che la storia del T-Group nacque con le due possibili linee evolutive prima ricordate. L'abbandono del gruppo "esperienziale", spostò l'attenzione degli psicosociologi verso una domanda di cambiamento che veniva loro posta dalle organizzazioni sociali: aziende, scuole, strutture sanitarie, cooperative sociali, associazioni. Ma su questo torneremo più avanti.

Caratteristiche del gruppo

In un lavoro del 1987 parlo del "gruppo" quale finzione organizzativa. Il gruppo, di fatto, è un'organizzazione con un suo specifico statuto, fondato sulla sospensione dell'azione organizzativa. Un'azione che vuole realizzare, appunto, gli obiettivi trasformativi di ogni struttura organizzata entro il contesto. Ciascuno di noi sperimenta appartenenze e azioni entro differenti dinamiche organizzative: la famiglia, il gruppo amicale, i contesti entro i quali lavoriamo, le associazioni entro le quali militiamo sono, tutte, organizzazioni sociali. Organizzazioni sociali, nelle quali ognuno di noi è in relazioni con altre persone tramite quei processi collusivi, di simbolizzazione affettiva condivisa, che costruiscono il senso delle organizzazioni stesse. Entro le appartenenze organizzative, in sintesi, la dinamica collusiva si fonda sull'agito delle simbolizzazioni affettive, in alcuni casi; sull'azione delle simbolizzazioni affettive pensate, in altri casi: gli agiti o le azioni, dal canto loro, costruiscono la funzione dell'organizzazione stessa entro il più ampio contesto sociale.

Gli agiti collusivi, in particolare, mancano di un pensiero sulle dinamiche emozionali, evocate collusivamente dal contesto d'appartenenza organizzativa; tali agiti possono essere funzionali al "dare senso sociale" alle nostre appartenenze, ma possono anche rappresentare un problema per la convivenza. Si può allora comprendere come si sia sentita l'esigenza di accompagnare la vita delle organizzazioni tramite sistemi di sospensione dell'agito collusivo o dell'azione organizzativa, al fine di istituire un pensiero sulle emozioni, sui processi simbolici che costruiscono l'interazione tra organizzazioni e contesto.

La sospensione dell'azione o dell'agito, sono funzionali al pensare emozioni collusive in rapporto al contesto entro il quale avviene la costruzione simbolica che fonda l'azione o l'agito. A questo sistema del pensare emozioni assieme, sospendendo l'azione o l'agito (in quest'ultimo caso, solo quando ci si riesce) è stato spesso dato il nome di gruppo. Di fatto, si tratta di un intervento psicologico clinico, volto a orientare l'azione organizzativa e a modificare l'agito emozionale disfunzionale all'organizzazione, nei suoi rapporti ineliminabili con il contesto stesso.

avevano operato durante l'epoca del fascismo. Tra le varie attività volte allo scopo, i nostri dirigenti dell'IRI sperimentarono anche il T-Group di matrice lewiniana.

Veniamo ora a Bion, ed alla terapia di gruppo.

In che cosa consiste la novità, di che cosa è sostanziato lo “scandalo” implicito nelle sue parole?

La risposta può sembrare semplicistica, ma io la ritengo profondamente vera: lo scandalo consiste nel mettere insieme *più persone*, assieme al medico, per degli scopi terapeutici.

L'istituzione medica ha, quale sua unità strutturale fondante, la diade medico-paziente. Oggetto dell'intervento medico è sempre, e soltanto, il singolo individuo; anche la “malattia”, per quanto estesa epidemicamente, ha quale suo “luogo” di estrinsecazione la singola persona. Possiamo immaginarci una chirurgia di gruppo? O una diagnosi neurologica di gruppo? La novità della psicoterapia di gruppo sta, appunto, nel rompere la diade, inscindibile, medico-paziente.

Il primo a mostrarsi perplesso di tale novità fu proprio lo stesso Bion che, nel mettere insieme i suoi scritti sui gruppi nel lavoro ormai “storico”, intitolato “Esperienze nei gruppi”, si mostra assai perplesso sulla funzione terapeutica del gruppo.

“La terapia di persone riunite in un gruppo mira, di solito, alla spiegazione dei loro disturbi nevrotici, al fine di rassicurarle; a volte raggiunge soprattutto un effetto catartico, dovuto alla confessione pubblica” (*op. cit.*, p. 17); così esordisce l'Autore nella premessa al suo lavoro, per spiegare le connotazioni specifiche della “terapia di gruppo”, e aggiunge anche l'obiettivo di far maturare, in un gruppo, le forze che facilitino un'attività di cooperazione.

In quest'ultimo caso, come è evidente, l'oggetto del lavoro non sono più le singole persone e l'obiettivo non è più la terapia finalizzata alla guarigione. Vorrei sottolineare come, nell'ambito “psicoterapeutico”, il “gruppo” venga considerato, strutturalmente, quale insieme di più persone (otto o nove, dice Bion) sedute in una stanza; la qualificazione di queste persone è necessariamente quella di “malati”, se il loro obiettivo (coerente con quello del terapeuta di gruppo) è di partecipare ad una psicoterapia (di gruppo) e di perseguire una guarigione dei disturbi che hanno motivato la richiesta di cura.

Nei due casi in questione, in definitiva, la nozione di “gruppo”, pur situandosi a livelli formali e processuali differenti, sembra avere un importante dato in comune: quello di proporsi *ab initio* quale trasgressione. Nel caso del gruppo quale strumento dell'intervento psicosociale, l'oggetto della trasgressione è l'organizzazione sociale, e la trasgressione consiste nel *sospendere l'azione* (o l'agito) organizzativa, per istituire un pensiero sulla dinamica simbolico-emozionale evocata dal proprio stare entro l'organizzazione stessa; nel caso della psicoterapia di gruppo, la trasgressione si propone nei confronti di una specifica forma organizzativa, quella rappresentata dalla *diade medico-paziente*.

Interessante riandare alla funzione terapeutica, quale fu ipotizzata dai primi medici che utilizzarono il gruppo a tale scopo. Pratt, agli inizi del '900, pensava che, con il gruppo, si potenziasse l'influenza benefica che ogni persona può esercitare sull'altra, in particolare quando le persone riunite in gruppo condividono lo stesso problema (la tubercolosi o TBC) e possono vedere attenuata la vergogna per la malattia, se condivisa entro il gruppo, che allora era composto di circa 50 malati; Burrow, dal canto suo, pensava che le malattie psichiche, contratte entro il contesto sociale e non insorte entro il soma della singola persona, potessero essere curate con uno strumento, il gruppo, che riproduceva il sistema sociale delle relazioni entro le quali era insorta la malattia: una sorta di ipotesi omeopatica, del tipo *similia similibus curantur*.

Altri, come Riedl o Foulkes, pensavano che il gruppo fosse il luogo dove il terapeuta ad orientamento psicoanalitico potesse curare le singole persone, una ad una, approfittando del fatto che il gruppo diminuiva le difese nei confronti dell'analisi. Potremmo continuare, descrivendo molte specificità che, nei diversi autori, davano senso all'uso del gruppo come strumento per la psicoterapia, in particolare psicoanalitica. Gli autori che diedero inizio alla psicoterapia psicoanalitica di gruppo erano, tutti, medici. Contrariamente all'esperienza del T-Group, ove gli iniziatori erano psicologi e pedagogisti che si occupavano di educazione degli adulti. Ma ciò che è importante sottolineare, è il fatto che sia nel T-Group quanto nella terapia di gruppo mancasse una *teoria psicoanalitica della relazione* che consentisse una visione teoricamente fondata delle dinamiche caratterizzanti le relazioni entro il gruppo. Questa assenza di una teoria psicoanalitica della relazione durò sino a Bion; uno sviluppo della teoria psicoanalitica della relazione si può individuare nella nozione di *collusione*. Approfondiamo questo tema.

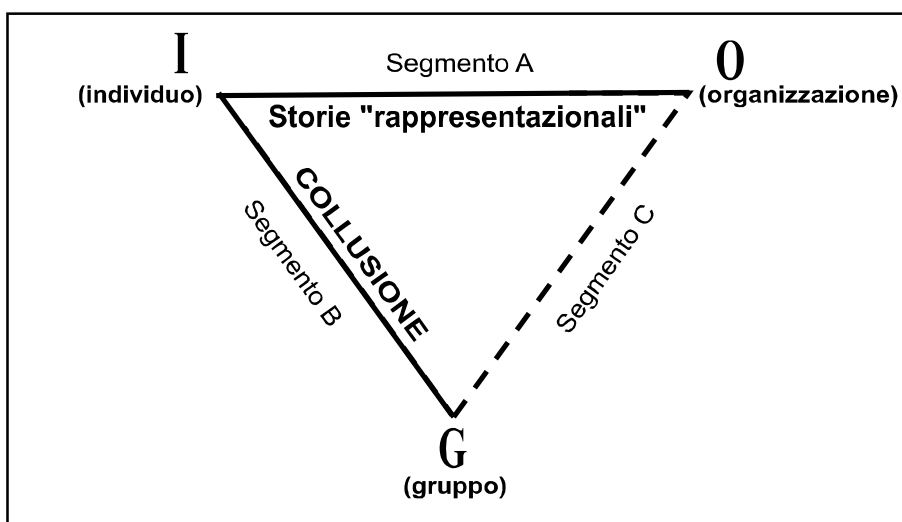
Pensiamo, per un attimo, alle persone, ai singoli individui che si trovano in una situazione di “gruppo”, sia essa un T-Group che una psicoterapia di gruppo.

Sembra facilmente accettabile e ragionevole l'ipotesi che ciascuno di loro parlerà di sé, della sua esperienza personale entro il contesto lavorativo, entro quello familiare, amicale, sociale più in generale. Come potremmo parlare di noi, senza “iscriverci in un contesto”?

Così facendo la persona, il singolo individuo propone, nel gruppo, la sua “storia”, o se si vuole racconta al gruppo (cioè agli altri che stanno nel gruppo) la “rappresentazione” dei differenti contesti in cui conduce la sua esistenza. Ciò che presenta al gruppo, quindi, può essere definita quale realtà rappresentazionale idiosincratICA. Nell'ipotesi, “seriale” per dirla con Sartre, che ciascun partecipante al gruppo sia disposto ad ascoltarlo, in attesa di poter esporre e comunicare la propria realtà rappresentazionale. Chi ha esperienza di “gruppi”, sia pur svolti entro gli ambiti più diversi e condotti con le tecniche più differenti, conosce queste caratteristiche iniziali, che segnano, che danno la cifra delle prime modalità di interazione.

Ricordiamoci, d'altro canto, che il “gruppo” non ha una “regola del gioco” tematica, e non è organizzato secondo sistemi gerarchici o funzionali tali da dare efficacia pragmatica a quanto avviene nell'interazione: ebbene, alle storie personali si aggiungerà una seconda fenomenologia: i partecipanti potranno simbolizzare affettivamente il “contesto-gruppo” nelle modalità più diverse, e potranno interagire in coerenza con tali simbolizzazioni affettive. Ho proposto di chiamare *collusione* questa modalità di interazione, retta e guidata dalle simbolizzazioni affettive del contesto.

Avremo così, nell'interazione di gruppo, due modi di partecipazione, che possiamo riproporre schematicamente:



Il segmento A si pone quale dimensione seriale, rappresentazionale o se si vuole narrativa, riferita al “là e allora”: l'esperienza dei singoli membri del gruppo, nelle loro diverse organizzazioni di appartenenza, così come viene rappresentata dai differenti partecipanti al gruppo, e comunicata agli altri attraverso la forma della narrazione.

Il segmento B, di contro, propone la fenomenologia collusiva, quale viene agita nell'interazione entro il “gruppo”, tra i differenti partecipanti, sulla base della modalità con cui viene simbolizzato affettivamente, dai singoli in un processo di collusione, il *contesto comune*: si tratta, come si può notare, del “qui e ora” che caratterizza la dinamica attuale del gruppo, e che può assumere variegature ed evoluzioni le più disparate.

Come si vede, questo schema è del tutto assimilabile a quello che definisce la terapia psicoanalitica; basta sostituire al vertice “gruppo” il vertice “setting”, e alla dimensione collusiva quella transferale.

Come è evidente, la fenomenologia così analizzata è definita dalla prospettiva “individuale”: è soltanto nell'ottica delle singole persone, dei “pazienti” psicoanalitici o dei “partecipanti” al gruppo con sospensione dell'azione trasformativa, che è possibile definire e distinguere un “là e allora” rappresentazionale ed un “qui e ora” transferale o collusivo.

Ed è solo in tale ottica che vale la raccomandazione, mutuata dalla tecnica psicoanalitica e valida *entro* la tecnica psicoanalitica, di orientare il lavoro di interpretazione, esclusivamente, al “qui e ora” del transfert (o della collusione entro la dinamica di gruppo), evitando di inoltrarsi in discussioni “tematiche” sui contenuti rappresentazionali presentati dal paziente (o dai singoli partecipanti al “gruppo”).

Il segmento C

Proviamo ora a situarci nella prospettiva o nel vertice “gruppo”. Consideriamo, cioè, la fenomenologia dell'interazione gruppale, prendendo in esame da un lato la “collusione” tra i singoli partecipanti e dall'altro il rapporto del “gruppo” con l'organizzazione.

Quale organizzazione?

La risposta è semplice, nel caso in cui i partecipanti ad una “esperienza di gruppo” facciano parte della stessa “organizzazione” sociale, formalmente definita, riconoscibile e ostensibile. E' il caso dei membri del Consiglio di amministrazione di un'azienda, dei rappresentanti sindacali di un settore produttivo, degli operatori che con vari ruoli lavorano entro un Servizio sociosanitario, dei docenti di discipline mediche entro una facoltà di Medicina.

La risposta è, solo apparentemente, meno evidente se si considerano i “pazienti” di un gruppo psicoterapeutico.

Ma restiamo nel primo dei due casi. Si può affermare che, quando si ha a che fare con persone appartenenti ad una medesima organizzazione, o accomunate da una stessa funzione organizzativa, il “gruppo”, di fatto, può essere considerato quale componente strutturale dell'organizzazione, o quale struttura di confronto e di rielaborazione, atta a produrre “qualcosa” di significativo per l'organizzazione di riferimento. Vediamo di dare un contenuto specifico a questo “qualcosa”.

La dinamica collusiva (segmento B), nel caso in esame in cui è rilevante e visibile una appartenenza organizzativa, sarà in stretta relazione con le storie rappresentazionali (segmento A); si può dire, in proposito, che il “gruppo”, nella sua fenomenologia collusiva, può essere inteso come il luogo ove vengono agite quelle fantasie sollecitate dalle comuni rappresentazioni.

Si può allora fare l'ipotesi che il segmento C, in alternativa all'agito collusivo, si ponga quale elaborazione consensuale di un pensiero sull'organizzazione: sulle funzioni, sui ruoli, sugli obiettivi, ma anche sui processi di cambiamento e sui problemi di funzionalità strategica e operativa dell'organizzazione stessa. E' importante sottolineare che questo “pensiero sull'organizzazione” può emergere, al di là delle affermazioni stereotipate e delle analisi precostituite, proprio dall'elaborazione delle rappresentazioni che i singoli possono raccontare nell'interazione, dalla comprensione degli agiti collusivi e del significato che essi assumono in quanto rappresentazioni agite, nel transfert istituzionale⁷, dei “problemi” organizzativi che si intendono affrontare con l'interazione del “gruppo”.

Quando si riuniscono, nei “gruppi”, persone che appartengono alla stessa struttura e che, nella struttura, sono collegati da rapporti e vincoli gerarchici o funzionali, non è possibile fare *come se* queste persone non si conoscano, o *come se* la cosa più rilevante sia l'analisi del “qui e ora” collusivo, senza alcun referente organizzativo.

Il rischio che si corre, seguendo questa strada, è quello di non sapere, o di non capire da che parte si sta andando con il “gruppo”.

Se viene meno l'obiettivo “metodologico”, rappresentato dall'elaborazione e dall'interpretazione del transfert istituzionale, dalla promozione e dalla facilitazione di un pensiero sull'organizzazione e sulle dinamiche simbolico affettive che, tramite la collusione, costruiscono l'organizzazione stessa, a cosa serve interagire collusivamente? Ed in quale altra chiave interpretativa è possibile analizzare l'agito collusivo? È evidente

⁷ Intendo per transfert istituzionale la *ripetizione*, entro la relazione tra componenti dell'organizzazione e psicologo partecipanti al “gruppo”, quindi entro il segmento C, della dinamica collusiva che caratterizza l'organizzazione stessa.

che una strada alternativa, cui costringe la considerazione del *gruppo in sé*, indipendentemente dalle sue componenti strutturali e dal suo processo istituyente, è quella che ipotizza delle fasi evolutive del “gruppo”; alla stregua delle “fasi evolutive” dell'individuo cui si ispirava la prima prassi psicoanalitica. E se le fasi del “gruppo” sono “evolutive”, sarà comunque “positivo” aiutare il “gruppo” stesso ad evolvere, percorrendole tutte. Senza rendersi conto che queste fasi sono, spesso, altrettanti agiti collusivi la cui evoluzione è coerente con l'impostazione ideologica dell'animatore, del suo gruppo di appartenenza e del “momento storico” con le sue influenze sui modelli sociali. Risulterà, lo spero, evidente quale sia il mio pensiero sui gruppi e sull'utilizzazione dei gruppi stessi in ambito organizzativo.

Ritengo che il “gruppo” sia un costrutto fittizio, che ha solo una utilità metodologica, quale modalità di sospensione dell'azione organizzativa, al fine di facilitare il *pensiero organizzativo*.

In questa ottica, quindi, *il gruppo non esiste*. Esistono le organizzazioni da un lato, e dall'altro le fenomenologie emozionali, simboliche, che le attraversano e che contribuiscono alla loro costruzione di senso entro il contesto sociale. Il gruppo, quindi, è un artefatto metodologico atto a evidenziare la collusione, entro il transfert istituzionale, e a interpretarne il senso, al fine di promuovere un pensiero sulle emozioni collusive che sostanziano la simbolizzazione affettiva collusiva di cui è fatta l'organizzazione.

Già, ma come la mettiamo con il gruppo terapeutico?

Ho sottolineato, in precedenza, il grande imbarazzo di Bion nel dover dare una giustificazione all'obiettivo “terapeutico” della sua iniziativa. Alla fine del suo lavoro, lo stesso Bion invita lo psicoanalista che ritenesse di tentare una procedura terapeutica di gruppo come metodo per curare il singolo, a trovarle un altro nome.

Fiumi di parole sono scorsi sul tema da quei lontani anni '50, anche se a mio parere la questione rimane ancora aperta.

E non si tratta, di certo, di un problema “nominalistico”.

Vediamo, peraltro, se è possibile applicare quanto ho sintetizzato in precedenza con il triangolo Individuo – Gruppo - Organizzazione (IGO), al gruppo terapeutico.

Una prima questione, seguendo questa prospettiva, è la seguente: in che cosa consiste l'organizzazione di riferimento? Non è certo possibile fare riferimento alle famiglie dei pazienti, alla loro organizzazione lavorativa, o alle loro differenti strutture di appartenenza; ne parlano, via via nel corso delle sedute, e può essere un buon criterio, per la valutazione del processo terapeutico, la comparsa di un pensiero, nei singoli e nelle interazioni, su queste organizzazioni. Ma non sono di certo queste le strutture di riferimento per il “gruppo”.

Se consideriamo la fase istituyente del gruppo terapeutico, è facile dare una risposta al nostro quesito: l'organizzazione di riferimento è quella “terapeutica”, così come viene rappresentata nella domanda dei singoli partecipanti. Ma questa organizzazione, “rappresentata” tramite la domanda di terapia, esiste nella realtà, al di fuori della domanda stessa? È possibile parlare di terapia di gruppo, ed individuare la “patologia” per la quale è specificamente prescrivibile il gruppo quale forma terapeutica elettiva? Ahimè, coloro che si sono provati nel dare una risposta coerente e credibile a questo interrogativo, ne hanno dette di tutti i colori, definendo tutto e il contrario di tutto, senza alcuna fondatezza sperimentale e spesso senza alcun ancoraggio metodologico.

Si potrebbe, peraltro, dire che l'interazione, nel gruppo terapeutico, ripresenta nell'agito collusivo le rappresentazioni della domanda terapeutica. In questa ottica, nell'analisi della fenomenologia collusiva si può individuare la funzione “terapeutica” del gruppo: vale a dire nell'analisi dell'agito fondato sulle rappresentazioni dell'essere in terapia e della domanda terapeutica. Le fantasie collusive circa la “terapia” possono essere agite dal terapeuta oppure possono essere analizzate. In questo secondo caso, anche il gruppo terapeutico apparirà come finzione: la finzione della diagnosi, ad esempio, o la finzione di uno stato finale di guarigione per i singoli pazienti; la stessa psicopatologia, dimensione eminentemente individuale, si risolve in una finzione, entro il gruppo terapeutico.

A ben guardare, gli assunti di base bioniani non sono che dei modi per guardare a questa fenomenologia collusiva; si tratta, cioè, di simbolizzazioni affettive del gruppo, evocate dal

contesto comune che è il contesto (o pre-testo?) terapeutico.

Si può anche notare, al proposito, come lo spostamento progressivo dall'agito collusivo al pensiero organizzativo rappresenti, anche in questo caso, una traccia di sviluppo del processo. Soltanto che, qui, il pensiero organizzativo non potrà concernere l'organizzazione condivisa di appartenenza, che si riduce e si limita al solo "gruppo terapeutico", quale luogo ove è stata agita la domanda e quindi quale finzione. Non si può sviluppare un "pensiero" su una struttura che funziona solo da pretesto per agire le proprie simbolizzazioni della "terapia". Ecco, allora, riemergere la rilevanza di un pensiero sulle proprie organizzazioni di appartenenza: la famiglia, il lavoro, il contesto sociale; strutture che saranno vissute, nelle fasi iniziali della terapia di gruppo, in alternativa al gruppo; poi, via via, come il luogo ove ripensare ai ruoli, alle funzioni, agli obiettivi. Ma con nuovi strumenti di interazione e di analisi.

Anche in questo caso, l'alternativa all'obiettivo "metodologico", che qui ho solo tracciato per brevi cenni, è quella di uno sviluppo "per fasi" del gruppo. Un'altra modalità evolutiva, agita spesso collusivamente o con sottogruppi altamente coesi, è quella di una "guarigione"; proposta quale risultato personale, atto a perseguire nuovi ruoli o specifiche funzioni entro l'agito del gruppo.

Alcune riflessioni per una prima conclusione sul "gruppo"

Nel 1968, a Parigi, l'occupazione, da parte di un gruppo di studenti, della torre ove stavano gli Uffici Amministrativi dell'università di Nanterre, diede il via al maggio francese e ad una contestazione sociale che ebbe effetti di profondo cambiamento entro la cultura del mondo occidentale.

Qualche anno dopo, nel 1976, alcuni studenti riprovarono l'occupazione degli stessi uffici, nella speranza ... ed ottennero soltanto un trafiletto sui giornali, di poche righe e in pagina di cronaca!

La lettura degli eventi che succedono nei "gruppi" rischia di avere, a volte, lo stesso significato di una seconda, ma anche di una terza, di una ennesima occupazione della torre di Nanterre; una ripetizione di atti che, decontestualizzati e privati del loro valore simbolico collusivo, assumono la valenza di un rito stanco e poco coinvolgente.

E' questo il destino che hanno avuto i T-Group: erano nati in un momento storico ove aveva senso, per alcune persone, uscire dalla loro mortificante storia quotidiana, per entrare nei "gruppi" che dovevano inventare da sé la loro storia, i loro miti, le loro tematiche.

Vivendo, peraltro, esperienze *reversibili* la cui efficacia, fondata sull'assunto del transfert di apprendimento, fu fortemente e decisamente criticata da André Levy, nel lavoro del 1972 più sopra ricordato.

Poi si è scoperto che la dinamica simbolico-affettiva, evocata dal contesto sociale, non è necessario riprodurla nei laboratori di gruppo; basta sospendere l'azione trasformativa che occupa, nella prassi, i singoli membri di una struttura e consentire loro di interagire "liberamente", senza scopi, ruoli e modelli produttivi, per evidenziare quella processualità collusiva che è usualmente nascosta dentro l'azione.

Evidenziando così una "pazzia" che non ha nulla da invidiare ai "gruppi di base", ai vecchi seminari residenziali di gruppo, di nove o di quindici giorni. Basta avere categorie per vedere.

Penso, anche, che se si ha una abitudine di lavoro con le strutture sociali, ci si accorge di una "pazzia" quotidiana, agita nei più differenti contesti, che farebbe impallidire qualsiasi manifestazione nevrotica o psicotica "individuale".

E, con questo, credo di aver indicato le due dimensioni con le quali la psicologia clinica ha a che fare: l'individuo da un lato, le organizzazioni sociali dall'altro.

Il "gruppo" non sembra avere uno statuto conoscitivo autonomo e definito: si può guardare all'interazione di "gruppo" con modelli "individuali" o con modelli "organizzativi".

La psicoanalisi, nella sua storia applicativa, si è posta quale modello specificamente individuale; e ciò per il fatto che la più grande scoperta psicoanalitica, il sistema inconscio

come “modo di essere della mente”, è stato, applicativamente, posto alla base genetica della psicopatologia. L'applicazione, secondo un modello che ricalcava necessariamente quello “medico”, di queste scoperte non poteva che concernere l'individuo. In medicina, ricordiamolo, malattia e fatto individuale sono due nozioni inscindibili. Ma la teoria psicoanalitica ha, in sé, potenzialità euristiche che vanno ben al di là del fatto applicativo, della sola psicoanalisi quale prassi della cura.

La cosa interessante è che l'apertura dell'interesse psicoanalitico al “sociale”, i tentativi di estensione della lettura psicoanalitica alla fenomenologia non individuale, hanno di fatto ripercorso la finalità “terapeutica”: nella paura di perdere quell'ancoraggio legittimante che si pensa conferisca uno statuto credibile, nell'ambito scientifico.

Di qui la necessità di reificare il gruppo, e di fare del gruppo un costrutto che non differisce dal costrutto “individuale”.

Come ben sottolinea Bion, l'unità di analisi con cui si considera il “gruppo”, sotto un profilo terapeutico, sono sempre le persone, con i loro “disturbi”. Se si perde di vista questo, dice Bion, si ottengono altri risultati: ad esempio, si facilita un'attività di “cooperazione”, o si favorisce la formazione di un “buon spirito di gruppo”. Ma questi, evidentemente, non sono obiettivi “terapeutici”!

Non solo, sono fatti legati ad una esperienza che, una volta terminata, è reversibile e senza influenze stabili, di un qualche significato, sulla vita organizzativa di chi all'esperienza stessa ha partecipato.

I “gruppi”, in tal senso, sono figli di una cultura e manifestazioni patognomiche della cultura stessa, più che produttori di cultura.

Ma torniamo al modello psicoanalitico; credo che molto ancora debba essere fatto nell'utilizzazione di questo approccio scientifico al sociale. Nella mia ricerca ho proposto la nozione di collusione quale modello di analisi della fenomenologia inconscia entro i contesti sociali, quindi quale modello di analisi della dinamica simbolica che si può evidenziare, tramite la sospensione dell'azione trasformativa, entro le organizzazioni.

Questa ricerca, d'altro canto, è stata possibile grazie ad una domanda di intervento che le strutture organizzative hanno posto e pongono allo psicoanalista, allo psicologo clinico.

Non si tratta, evidentemente, di una domanda terapeutica; come per tutte le domande, anche quella terapeutica, siamo confrontati con ipotesi e aspettative simbolizzate emozionalmente (formazione, analisi psicosociale, ma anche selezione, consulenza organizzativa ... ecc.), che vanno analizzate.

Bion, peraltro, diede un contributo fondamentale all'analisi della dinamica dei gruppi: gli assunti di base. Nel commento di questo contributo continueremo la nostra disamina sul gruppo.

Amico e nemico: due simbolizzazioni problematiche

Si tratta della dicotomia simbolica più primitiva con la quale possiamo rappresentare emozionalmente l'altro, entro la relazione. L'altro come nemico o l'altro come amico.

Se si pensa agli assunti di base di Bion, si può cogliere (nell'ottica dello psicoanalista inglese) la conseguenza pragmatica di questa simbolizzazione. Nei confronti del nemico l'assunto di base è quello dell'*attacco – fuga*; nei confronti dell'amico, gli assunti di base sono quelli della *dipendenza* o dell'*accoppiamento*. E' quanto Bion ha individuato entro la dinamica dei gruppi: il gruppo può essere “preso” entro una fantasia collusiva ove si reagisce alla simbolizzazione nemica dell'altro, e allora si vivono emozioni volte a sancire l'attacco del nemico o la fuga dal nemico, il ritiro entro dinamiche di coesione difensiva. Nel caso in cui la simbolizzazione dell'altro è rispondente alle connotazioni amiche, si può strutturare una relazione di dipendenza o una relazione di accoppiamento.

Diamo uno sguardo agli assunti di dipendenza o di accoppiamento: si tratta di fantasie relazionali fondate sulla “stabilizzazione” emozionale della relazione. Pensiamo alle due istituzioni che inverano, reificano questi assunti di base: la Chiesa per la dipendenza, l'Aristocrazia per l'accoppiamento. Sembrano istituzioni ove si nega ogni possibile cambiamento, istituzioni fondate sul più stretto e cogente conservatorismo.

Osservazioni analoghe sono possibili anche per l'istituzione che inverte l'assunto di base dell'attacco – fuga: l'Esercito.

Quindi: Esercito, Chiesa e Aristocrazia possono essere considerate quali dimensioni conservative del sistema sociale, volte a perpetuare se stesse, in modo sempre eguale; ogni cambiamento “evolutivo” del sistema sociale mette a rischio il conservatorismo espresso da tali istituzioni.

Vedremo che questa osservazione acquista una sua rilevanza, se si considerano i gruppi quali modalità organizzative: il gruppo terapeutico o il gruppo di training, d'apprendimento. Vale a dire quelle dinamiche di gruppo che si fondano sulla sospensione dell'agito organizzativo e sull'istituzione di relazioni non orientate a un prodotto ostensibile, entro la più ampia dinamica sociale.

Pensiamo che tutto questo avvenga quale risultante necessaria dell'istituirsi della simbolizzazione “amico” quale “non – nemico”. Si tratta di un tema che può aiutare a capire come si sia sviluppata la pratica del “gruppo” entro la psicologia e la psicoterapia.

Torniamo alla dicotomia simbolico emozionale: amico – nemico. Ebbene: la simbolizzazione nemica dell'altro configura una precisa modalità di relazione, volta a combattere l'altro o a fuggire dall'altro, nell'ipotesi di organizzare una difesa dalla sua aggressività e fronteggiare il conflitto che necessariamente ne consegue. L'altro “nemico” è una figura che si connota in modo emozionalmente specifico: il nemico è chi può trarre vita dalla tua morte (*mors tua, vita mea*), o che può temere per la sua vita, in quanto la relazione “nemica” è volta a farlo morire (*mors mea, vita tua*). La relazione nemica è vivace e movimentata; si tratta di garantire la propria sopravvivenza, evitando gli attacchi che il nemico intende portare, in quanto nemico, alla tua esistenza; oppure restituendo pan per focaccia, vale a dire aggredendo il nemico stesso. Nella relazione nemica si dà per scontato che l'altro, in quanto nemico, può convivere, con me solo entro un confronto conflittuale ove l'esistenza dell'uno esclude l'esistenza dell'altro. Questa dinamica conflittuale non contempla mediazioni, trattative, pacificazioni anche provvisorie. Nella relazione nemica c'è posto solo per uno dei due o più contendenti: senza alternative. Nella relazione nemica c'è reciprocità simmetrica, in quanto l'assunto *mors tua, vita mea*, vissuto da entrambi, comporta necessariamente un confronto conflittuale ove la vita di ciascuno dei contendenti è legata al procurare la morte dell'altro. Si tratta, nella relazione nemica, di un processo fondato sull'espressione, al massimo grado, della distruttività. La vita sociale è attraversata in modo sistematico dalla relazione nemica: dalla guerra al terrorismo, dalla lotta politica al conflitto etnico, a quello religioso, dal confronto conflittuale tra generi al conflitto generazionale. Basta scorrere le pagine di un quotidiano o vedere un telegiornale: ciò che “fa notizia” è, di fatto, l'espressione di una relazione nemica, nei contesti e negli ambiti più disparati della relazione umana. Nella relazione nemica non c'è prodotto; meglio, l'unico prodotto possibile è quello della sopravvivenza, dell'uno o dell'altro dei due contendenti.

La relazione nemica, in sintesi, è prevedibile e per certi versi scontata. Non è così nel caso della relazione amica. Che succede nella relazione amica? E' molto difficile immaginarlo; la configurazione amica dell'altro ha un senso, solo se definita come non – nemica. L'amico, in quanto non – nemico, esclude la lotta o la fuga, interrompe la logica del conflitto istituito, crea una nuova e imprevedibile modalità di rapporto. Una modalità di rapporto che, d'altro canto, non è possibile fondare sulla sola simbolizzazione amica dell'altro, entro una dinamica di reciprocità. La relazione amica, in altri termini, costringe le due parti della relazione ad uscire dalla dinamica simbolico emozionale fine a se stessa, chiusa entro un sistema di relazioni autoriferite, per un confronto con le dimensioni di realtà. La relazione amica è il necessario preludio alla condivisione di interessi, reciproci, nei confronti di una “cosa terza”. A ben vedere, la dipendenza e l'accoppiamento, l'idealizzazione di una entità da cui dipendere, o l'attesa messianica e senza fine di un'entità che riscatterà chi attende (*waiting for Godot* o, se si vuole, *en attendant Godot*), non sono vere e proprie relazioni “amiche”. Nella dipendenza e nell'accoppiamento, se si approfondisce la dinamica dei due assunti di base, il nemico è sempre presente, anche se spostato all'esterno della relazione; se l'assunto dell'attacco – fuga prefigura l'altro quale nemico, gli assunti di accoppiamento e di dipendenza creano dinamiche di coesione difensiva, ove il nemico è l'“altro”, esterno ai sistemi di dipendenza e a quelli di accoppiamento esclusivo. Se si pensa ai conflitti sociali più problematici, conflitti agiti con le più differenti forme di lotta, li possiamo trovare entro i confronti tra religioni e i confronti tra differenti classi sociali, sino all'attuale guerra finanziaria che sta funestando il mondo.

Si può dire che i conflitti scatenati dal confronto tra ideologie sono seguiti, con efficacia funesta e prepotente, ai conflitti tra nazioni per la supremazia nel mondo e sul mondo. Il potere, d'altro canto, si

è sempre fondato su dinamiche di dipendenza o di accoppiamento. Dalla supremazia dei bianchi sulla gente di colore, che è stata alla base del colonialismo e degli stereotipi ben descritti da Said nel suo *Orientalism* (1978), alla supremazia della razza tedesca, tra i bianchi, con la conseguente distruzione di massa dei diversi, e in particolare degli ebrei, o la conquista del mondo per la sua sottomissione agli eletti di razza teutonica; dalle guerre tra fondamentalismi islamici di varia natura e popolazioni cristiane, alle guerre tra regimi comunisti e regimi occidentali, su, su sino all'attuale sconvolgimento della geografia politica mondiale, dovuta alla trasformazione del conflitto sindacale in guerra finanziaria che travolge il sistema produttivo, con le sue contraddizioni, per creare il mito dei mercati e del potentato finanziario, capace di distruggere interi paesi o comunità economiche nel mondo. La storia è continuamente descrivibile attraverso conflitti che hanno, a loro fondamento, agiti fondati sugli assunti di base di dipendenza e accoppiamento. Seguendo questa linea di pensiero, come si vede, le simbolizzazioni affettive coerenti con gli assunti di base di Bion comportano, in un modo o nell'altro, conflitti agiti che possono coinvolgere il *micro* quanto, ed è il caso più frequente, il *macro* sociale.

Il “gruppo” può arrestare la propria dinamica agli assunti di base e restare impantanato, *ad aeternum*, in questa modalità che fa, del gruppo, una ripetizione senza senso, e senza sbocchi, di modelli di relazione centrati sul potere, entro una replicazione noiosa dello schema amico-nemico.

Come se ne esce?

Qui sta, a mio modo di vedere, il problema centrale della dinamica dei gruppi. Se ne esce solo promuovendo l'unica modalità evolutiva della relazione amica: una relazione che può evolvere soltanto se capace di individuare una “cosa terza”, sulla quale orientare il senso della relazione stessa.

Se la dinamica del gruppo si arresta a relazioni conflittuali, nelle loro espressioni più varie, il conduttore del gruppo può vivere l'illusione che la vita del gruppo sia interessante e vivace: si possono realizzare alleanze di alcuni contro altri, si può verificare la coesione del gruppo contro il conduttore o contro l'istituzione alla quale il conduttore appartiene, si possono creare sottogruppi che si contrappongono sulla base di differenti ideologie, sulla base di un modo diverso con cui guardare alla famiglia, alla politica, alla religione; il gruppo può confliggere sulla relazione tra generi, sui temi più rilevanti trattati dai mass media, sul senso del lavoro di gruppo. Gli “obiettivi” del gruppo possono declinare in vario modo le dinamiche della *dipendenza* (idealizzando, ad esempio, il conduttore, o lo stesso gruppo, vissuto come luogo privilegiato per l'esperienza emozionale dei partecipanti; mettendo in atto lotte furibonde per la leadership entro la relazione o agendo dinamiche collusive volte a idealizzare chi sa proporre una immagine di sé capace di evocare ammirazione e/o invidia nel resto dei partecipanti); le dinamiche dell'*accoppiamento* (coppie eterosessuali o, spesso, omosessuali si formano nel gruppo e si propongono quali idealità invidiate, per gli altri partecipanti; tentativi, da parte di uno o più partecipanti, di creare un *pairing* con il conduttore; confronto conflittuale tra coppie o sottogruppi, utilizzando i pretesti più diversi); le dinamiche dell'*attacco-fuga* (individuazione di un capro espiatorio nel gruppo; lo stabilirsi di regole non scritte, ma ferree, per la vita del gruppo e accuse verso chi trasgredisce le regole stesse; agiti conflittuali tra i partecipanti sui temi più vari, come s'è detto poc'anzi).

La comparsa della “cosa terza” può interrompere questa dinamica conflittuale, fondata sull'agito, coerente con gli assunti di base.

Può, il gruppo, individuare una cosa terza? Il gruppo “fine a se stesso”, il T-Group per intenderci, non può essere interessato ad una cosa terza: la condizione del gruppo è stata pensata per orientare all'interno del gruppo la simbolizzazione emozionale di chi ne fa parte. Il vero problema dei gruppi composti da persone che non si conoscono, e sono riuniti per sperimentare la dinamica del gruppo, è quello di rimanere imprigionati entro modelli di relazione coerenti con gli assunti di base bioniani.

Se, di contro, il gruppo è composto da persone che condividono un'esperienza e un'appartenenza organizzativa, allora la cosa terza è presente: si può identificare con la modalità con cui l'organizzazione viene rappresentata dai partecipanti al gruppo. In questo caso, la sospensione dell'azione organizzativa (o, se si vuole, trasformativa) ha un senso preciso: quello di consentire l'analisi, all'interno della dinamica del gruppo, nei confronti delle simbolizzazioni affettive tramite le quali viene rappresentata la processualità organizzativa.

Una breve digressione è, a questo punto, importante: cosa intendiamo per organizzazione?

Usualmente, l'organizzazione è definita quale specifica *sequenza di attività orientate a un risultato*, da parte di *attori sociali* che agiscono, in base a definiti *sistemi di appartenenza*, entro una *struttura sociale*: ad esempio l'ospedale, la pubblica amministrazione, un'azienda manifatturiera, la scuola dell'obbligo; *queste strutture, a loro volta, sono pure definite quali organizzazioni*.

E' difficile cogliere il senso di tali attività, senza considerare il dispositivo simbolico che traduce in azione l'attesa collusiva del contesto nei confronti delle strutture stesse. Si pensi all'ospedale generale e alle modalità con le quali si organizza l'attività del personale sanitario, medici e infermieri. Se il mandato sociale⁸ dell'ospedale è fondato sul potere indiscusso del sistema sanitario nei confronti dell'utenza profana, le attività orientate al risultato comporteranno, tra sanitari e pazienti, una relazione organizzata sulla base del potere medico: potere assoluto, perché fondato sul patto per cui ogni atto sanitario è finalizzato al "bene" del paziente. Il paziente verrà passivizzato e tenuto all'oscuro di ogni decisione presa nei suoi confronti, con l'obbligo di aderire passivamente e totalmente ai dettami del sistema sanitario che si sta occupando di lui. Se il mandato sociale dell'ospedale è fondato sull'umanizzazione della medicina, ad esempio in nome di una esigenza religiosa, sarà ancora il sistema sanitario a decidere cosa è utile fare per umanizzare quel potere assoluto che deriva dalla competenza medica e dall'affidarsi del paziente al sistema stesso. L'umanizzazione dell'ospedale, quindi, inverte spesso la modalità simbolico collusiva tramite la quale il sistema sanitario configura la propria umanizzazione. Se, di contro, il contesto è in grado di creare una cultura collusiva volta a rappresentare l'ospedale quale luogo capace di prendersi cura del malato e di provvedere alle sue esigenze esistenziali, quindi non solo di curare, allora l'azione del sistema sanitario verrà integrata con altre competenze, capaci di tradurre simbolicamente le attese del contesto. Se infine il contesto avoca a sé il diritto di controllo sull'operato del sistema sanitario e formula richieste precise circa i diritti del malato e della sua famiglia, allora il sistema ospedaliero sarà indotto a tener conto di queste richieste e adattare il suo funzionamento a tali nuove esigenze. Grazie alla sua flessibilità, ma anche grazie al cambiamento dei sistemi collusivi che reggono la cultura sanitaria, l'organizzazione ospedaliera sarà in grado di rispondere alle attese dei differenti contesti collusivi o, se si vuole, delle differenti culture locali entro le quali l'ospedale si iscrive. L'organizzazione (intesa quale struttura sociale) è per noi un sistema di traduzione simbolica, volto a tradurre le attese del contesto collusivo entro il quale la stessa organizzazione opera; capace, quindi, di orientare l'attività degli attori al risultato, sulla base della traduzione simbolica effettuata. Sia le modalità d'azione che il risultato, dipenderanno strettamente dalla *traduzione simbolica esercitata dal sistema organizzativo nella sua mediazione con le attese simboliche contestuali*. In quest'ottica ipotizziamo le seguenti componenti dell'azione organizzativa:

a – il contesto (cultura locale, committenza, mandato sociale) funge da sistema collusivo che prevede e genera l'organizzazione.

b – l'organizzazione opera come traduttore della dinamica simbolica collusiva del contesto.

c – l'attività organizzativa degli attori che operano nella struttura, è orientata dal sistema di traduzione simbolica che tiene conto del contesto, della sua storia e della cultura che lo caratterizza.

d - l'obiettivo e il prodotto dell'attività organizzativa sono comprensibili, nella loro centrale valenza simbolica, in base alla conoscenza del contesto. Il prodotto può, a sua volta, configurarsi come contesto per altri cicli organizzativi.

Il modello medico e il modello economico si sono posti quali fattori d'interferenza, potenti e efficaci, nel frenare lo sviluppo della psicologia, in particolare della psicologia clinica, quale scienza rivolta alle relazioni e non ai singoli individui. Si tratta di due aree modellistiche, medica e economica ove il modello, quale descrittore ancorato al singolo individuo, ha significati e storia diversi. Per la

⁸ Per mandato sociale intendiamo il processo per cui il contesto normativo legittima una specifica organizzazione e l'azione che viene svolta al suo interno. Il mandato sociale, quindi, è un'espressione delle attese collusive del contesto. Altre manifestazioni delle attese collusive del contesto sono la cultura locale entro cui un'organizzazione opera, gli obiettivi (espliciti o impliciti) assegnati dal contesto a una specifica organizzazione, la domanda espressa dal contesto – cliente nei confronti delle organizzazioni esistenti al suo interno. Si tratta, in tutti i casi ora ricordati, di forme della relazione simbolica che caratterizzano il rapporto tra contesto e organizzazione.

psichiatria, ad esempio, il “malato mentale” quale singola persona è l’esito di uno specifico atto di traduzione, effettuato nei confronti del mandato sociale; tale traduzione orienta l’azione psichiatrica entro i differenti presidi terapeutici che la recente storia della psichiatria italiana ha istituito. Ricordiamo, peraltro, che l’attenzione al singolo, in medicina, è strettamente connessa al fatto che nel singolo individuo si possono studiare l’eziologia e la patogenesi delle forme patologiche che si manifestano entro gli organi, gli apparati, i sistemi descritti dall’anatomia e dalla fisiologia del corpo umano. L’individuo è definibile, in tale ambito, come la componente psichica del corpo, inteso quale entità definita entro la singola persona.

Differente è il senso con cui si guarda al singolo individuo in economia. L’individuo, in economia, è il depositario della razionalità, intesa come massimizzazione dell’utilità perseguita con l’azione.

Le teorie classiche dell’organizzazione si sono dovute confrontare con il problema di una possibile integrazione tra la componente psicologica riferita, per noi stereotipalmente, ai singoli individui e la tematica funzionale del sistema organizzativo. La teoria taylorista, ad esempio, ha affrontato il problema postulando uno scambio, reciprocamente conveniente, tra prestatore d’opera e sistema organizzativo: all’incremento della produttività riferita ai singoli, per restare entro l’approccio taylorista, corrisponde una redistribuzione ai singoli lavoratori della ricchezza prodotta, resa possibile dal potere organizzativo. La razionalità, postulata dalla teoria classica dell’organizzazione, basa il suo assunto prioritario sulla stabilità che deriva dal conflitto tra gruppi organizzati, ognuno portatore di diversi interessi ma tutti partecipanti al patto sociale che è stato definito neo - corporativista (Bordogna & Provasi, 1984): accordo diretto tra le parti sociali; con il governo, o se si vuole la parte la politica, che funge da mediatore.

Il conflitto istituito e gestito consensualmente dalle parti sociali prevede che, entro ciascuna “parte”, prevalga una razionalità interna al sistema che la rende prevedibile e coerente con la stessa dinamica conflittuale. In coerenza con tale assunto, il sindacato dei lavoratori integra al proprio interno la razionalità, prevedibile, dei prestatori d’opera; la componente padronale rappresenta la “controparte” del sindacato proprio perché, al suo interno, è prevista e operante una razionalità altrettanto cogente⁹. Nel modello taylorista, quindi, l’individuo è coerente con il principio della razionalità economica; principio che prevede il comportamento individuale come volto a massimizzare gli esiti “convenienti” della decisione o, in altri termini, l’utilità attesa. Sappiamo che la razionalità economica è stata messa in discussione con la teoria della razionalità limitata, ove si considerano i limiti di conoscenza e di competenza cognitiva; si tratta, comunque, di modelli per i quali le dimensioni individuali del decisore sono sempre fondate sulla prevedibilità del comportamento.

In questi modelli è importante la funzionalità del sistema, quale garanzia del processo di produzione. Certo, possono esserci dei fenomeni che si pongono quali perturbatori della funzionalità organizzativa: ad esempio le dinamiche emozionali dei suoi protagonisti; ma queste dinamiche possono essere in qualche modo modificate, o si può comunque proteggere il sistema di produzione dalle “turbative” che attraversano la vita organizzativa. L’istituzione, in questa ottica, è vista quale processo di disturbo della razionalità produttiva; in questa prospettiva, l’analisi istituzionale ha lo scopo di proteggere il funzionamento organizzativo e di restituirlo alla razionalità. Anche la nostra prima proposta teorica circa la dinamica istituzionale, e la sua relazione con l’organizzazione, ripercorreva la tesi ora esposta sulla relazione tra istituzione e organizzazione (Carli & Panicia, 1981). Successivamente la nostra ricerca, sulla base dei dati emersi con lo studio delle culture locali¹⁰, ha rovesciato la relazione tra

⁹ L’attuale periodo storico, in Italia, sembra caratterizzato dalla “sparizione” del conflitto sociale tra sindacato e padronato e dalla parallela condanna ideologica di quelle parti sociali che propongono o agiscono il conflitto, in ogni sua forma o espressione. La politica al potere sembra proporsi quale garante della situazione aconfittuale.

¹⁰ Per cultura locale s’intende l’insieme dei *cluster* collusivi che sono generati dai partecipanti a un’organizzazione, siano essi le persone che compongono l’organizzazione stessa, i fruitori del prodotto organizzativo o le comunità sociali che con l’organizzazione hanno a che fare nei modi più disparati. La cultura locale si fonda sulla rappresentazione simbolico collusiva dell’organizzazione stessa o di suoi specifici aspetti. Si pensi, ad esempio, ad una facoltà universitaria: si può rilevare la cultura locale di chi partecipa alla vita della facoltà (studenti, docenti, ricercatori, personale amministrativo) come anche la cultura locale del quartiere entro il quale la facoltà è inserita o la cultura locale del gruppo professionale composto dei laureati formati in quella facoltà o in facoltà affini. Qui avremo *cluster* collusivi diversi, in funzione delle modalità sinergiche di rappresentazione emozionale di quella specifica facoltà. Le modalità rappresentazionali della facoltà possono non coincidere con i gruppi studiati (non è prevedibile che, dal trattamento statistico multivariato, si ottenga un

organizzazione e istituzione: la dinamica istituzionale, fondata sul processo di collusione simbolica emozionale, non solo non “disturba” la produzione organizzativa, ma costruisce l’azione organizzativa e ne conferisce un senso condiviso; l’organizzazione, quindi, è la risultante del processo di categorizzazione emozionale prodotto mediante la traduzione della dinamica simbolica del contesto. Il contesto funge da mandato sociale per l’organizzazione, ma anche da cliente; può inoltre essere analizzato quale cultura locale entro la quale s’iscrive l’organizzazione. Mandato sociale, cultura locale, sistema cliente sono i differenti modi per indicare la dinamica collusiva contestuale; la sua traduzione ad opera dell’organizzazione, intesa quale struttura sociale, orienta e condiziona la prassi di chi opera nell’organizzazione stessa.

Abbiamo definito l’organizzazione come sistema categoriale emozionale, capace di tradurre la dinamica collusiva del contesto sociale in criteri di orientamento all’azione entro l’organizzazione stessa (in questa seconda accezione, l’organizzazione è considerata nei suoi termini reificati: organizzazione come scuola, come ospedale, come azienda). Questa definizione apre ad alcuni problemi concettuali interessanti. Non siamo nell’ambito delle categorizzazioni “cognitive”, ma guardiamo alla categorizzazione (o simbolizzazione) emozionale, quale espressione del modo di essere inconscio della mente, quindi di un processo intrinsecamente e primitivamente “sociale”. La simbolizzazione emozionale del reale, la sua trasformazione in oggetti, collusivamente rappresentati e vissuti entro la relazione, è il fondamento dell’esistenza. Gli individui, in questa ottica, sono un artefatto, frutto di astrazioni successive alla relazione simbolica. Si pensi alla più primitiva delle simbolizzazioni emozionali, quella che configura ogni aspetto della realtà in connotazioni emozionali entro la dicotomia amico – nemico. Il nemico, nel caso della relazione familiare, può essere la dimensione imprevedibile e non controllabile del malato mentale quale membro designato, portatore dell’imprevedibilità nemica. Ma la connotazione d’imprevedibilità, quindi di alterità sconosciuta, non può porsi che entro una relazione. Abbiamo proposto la nozione di fallimento della collusione (Carli & Panicia, 2003) quale evento critico che riorganizza il sistema delle simbolizzazioni emozionali, entro una specifica relazione. Il fallimento della collusione è sempre correlato con la relazione tra contesto e sistema di rapporti entro cui si verifica. La dinamica collusiva si basa su rappresentazioni emozionali di specifici aspetti del reale. Si pensi, ad esempio, al modello di Thompson (1967), che prevede, entro le organizzazioni, un *nucleo tecnico*, capace di funzionare in condizioni di stabilità e prevedibilità, e una *dimensione periferica* volta a preservare il nucleo tecnico dalle turbolenze ambientali. Si pensi, d’altro canto, al modello organizzativo fondato sull’orientamento al cliente e su un sistema produttivo flessibile, capace di adattarsi alle sue richieste. Nel primo caso il contesto è simbolizzato emozionalmente quale disturbo – nemico, nei confronti di una tecnica che funziona in modo autoriferito e stabile. Nel secondo caso, è la domanda del cliente che orienta la funzione tecnica. La simbolizzazione emozionale di *tecnica* e *cliente* sono importanti per comprendere questi due modi di trasformazione simbolica della relazione tra organizzazione e contesto. Il contesto cliente può essere simbolizzato quale disturbo (nemico) o quale orientamento all’azione sensata, in quanto coerente con la domanda (amico). Questi due modi del funzionamento organizzativo hanno caratterizzato sia momenti storici differenti che dinamiche culturali diverse. Nell’ottica che stiamo proponendo, l’organizzazione è la risultante di due processi: la relazione con il contesto da un lato, la simbolizzazione emozionale collusiva dall’altro.

La dinamica collusiva, fondata sulla simbolizzazione emozionale del contesto condiviso, supera o “demolisce” i due pilastri della teoria classica dell’organizzazione: l’individuo da un lato, la razionalità dall’altro. La dinamica collusiva che caratterizza l’organizzazione, riduce drasticamente la variabilità individuale; così come i metodi statistici multivariati (analisi delle corrispondenze multiple o analisi dei cluster) che utilizziamo per studiare e rilevare le dinamiche collusive entro specifiche realtà organizzative. La mente inconscia è, sin dal suo porsi primitivo, una mente “sociale” in quanto capace di “uscire” dalla confusione sdifferenziante tramite la condivisione di relazioni capaci di facilitare differenziazioni¹¹: ad esempio, la differenziazione tra amico e nemico entro la relazione del

cluster collusivo per gli studenti, uno per i docenti e così via), in quanto la rilevazione della cultura locale utilizza una metodologia ove le variabili strutturali della popolazione sono trattate quali variabili illustrative, non come variabili attive.

¹¹ Matte Blanco (1975), a proposito della sdifferenziazione propria del modo di essere inconscio della mente, parlava di “insiemi infiniti”.

bambino con la madre. L'individuo, se inteso quale mente inconscia ipoteticamente senza relazioni, non sarebbe in grado di sopravvivere mentalmente: precipiterebbe in uno stato di non esistenza. La simbolizzazione emozionale degli "oggetti"¹² è simbolizzazione emozionale di relazioni, e non può avvenire che entro la relazione. La mente inconscia, in sintesi, è un costruttore di relazioni, quindi di organizzazioni. Guardiamo ora alla mente inconscia e al suo rapporto con la razionalità. Per la teoria economica è prioritaria l'utilità individuale, per la teoria della mente inconscia è prioritaria la reciprocità, entro la relazione. Ricordiamo che la reciprocità asimmetrica fonda la relazione di possesso - scambio, quella simmetrica la relazione di condivisione. Il tipo di reciprocità, caratterizzante la relazione collusiva, dipende dal rapporto tra dinamica collusiva e simbolizzazione del contesto. Si pensi, ad esempio, ad una simbolizzazione "nemica" del contesto; la simbolizzazione minacciante del contesto faciliterà la costruzione di organizzazioni fondate sul possesso: l'esercito ai cui membri si chiede, collusivamente, di aderire al sacrificio (*sacrum facere*) supremo della vita, l'autarchia produttiva, la militarizzazione emozionale, volta a idealizzare il proprio gruppo d'appartenenza e a demonizzare l'avversario, sistemi repressivi di ogni dissenso, controllo dei mass media e apologia del regime vigente. Chi non riconosce, in questo assetto organizzativo, la realtà di ogni sistema totalitario? Qui, l'individuo razionale sembra asservito utilitaristicamente all'agito sociale della simbolizzazione amico - nemico. Se, di contro, la simbolizzazione collusiva dell'alterità è tendenzialmente amica, allora è possibile la costruzione di organizzazioni volte alla condivisione, al confronto fondato sulla competenza. Nel primo caso i sistemi di simbolizzazione del potere sono propri di un potere fondato sul controllo; nel secondo caso, i sistemi di simbolizzazione fondano un potere orientato alla condivisione di una cosa terza. Quando è preponderante la dinamica del controllo, la relazione è sistematicamente volta a valutare l'altro entro la logica del "modello - scarto dal modello"; logica che comporta il potere dell'uno sull'altro. La dinamica conflittuale è propria di questa relazione; quando il conflitto diventa esplicito, può succedere che chi è valutato prenda la parola e valuti, a sua volta, il valutatore, cadendo nel conflitto insolubile, ove, come dice un adagio napoletano, si fa a "chi so' io e chi sei tu". Nel dialogo tra i due interlocutori "manca la cosa terza". Nelle dinamiche di comunicazione fondate sulla condivisione, di contro, la relazione è orientata a una "cosa terza": la realtà che costituisce il contesto della relazione, che interessa i due interlocutori e ne giustifica la relazione. Qui si può ancora avere conflitto, ma le diverse opinioni concernono la cosa terza, non l'interlocutore. L'obiettivo della relazione è la realizzazione o lo sviluppo della cosa terza, non il controllo dell'uno sull'altro.

La teoria economica vede sistematicamente in discussione i suoi presupposti concettuali: si pensi ad esempio ai modelli macroeconomici che assumono come assioma la convinzione *markets capital work perfectly*, ignorando così l'economia finanziaria. Nell'ultima crisi finanziaria, del 2007 – 2009, Wall Street operò "come se" i prezzi delle case americane potessero crescere all'infinito, trasformando la teoria economica in una sorta di tragico *wishful thinking*. Il premio Nobel per l'economia del 2008, Paul Krugman, ha recentemente affermato che le teorie macroeconomiche degli ultimi trent'anni sono state "spettacolarmente inutili" nel loro aspetto migliore, "positivamente dannose" nel loro aspetto peggiore. Un nuovo importante ambito degli studi economici, l'economia comportamentale, concentra le sue riflessioni sulle conseguenze delle "azioni irrazionali" (*The Economist*, 2009). La trasformazione delle simbolizzazioni emozionali collusive in azioni irrazionali, d'altro canto, assume come linea guida la razionalità e vede la dinamica collusiva quale scarto dal modello della razionalità individuale. E' questo il limite profondo della teorizzazione economica. Questo apre al tema di quale sia il rapporto tra organizzazione e contesto; propone quindi l'approfondimento circa la funzione del processo di simbolizzazione emozionale. Se si guarda all'organizzazione data, se ne possono studiare le caratteristiche, ma accettando acriticamente la dimensione istitutiva dell'organizzazione stessa. Se si guarda all'organizzazione costruita, se ne può studiare la fase istitutiva. La fase istitutiva di un processo organizzativo trae origine dal rapporto tra contesto e dinamica collusiva che organizza l'azione di chi opera entro l'organizzazione. Per contesto intendiamo l'insieme delle simbolizzazioni collusive che configurano specifici aspetti della realtà e che utilizzano il processo organizzante per la loro reificazione. Si pensi, è soltanto un esempio, alle organizzazioni sorte entro contesti che facevano

¹² La teoria psicoanalitica degli "oggetti" dice che ogni aspetto o evento della realtà, per la mente inconscia, è vissuto come interlocutore entro una relazione emozionalmente simbolizzata. Il bambino piccolo che picchia lo spigolo del tavolo, contro il quale ha battuto la testa, dicendo "brutto tavolo!", ne è un esempio eloquente.

riferimento al nostro pianeta, alla terra, quale sistema simbolico collusivamente vissuto come dotato di risorse “infinite”; di contro, alle organizzazioni rispondenti ad un vissuto simbolico che vede il pianeta in cui viviamo come sistema a risorse “finite”. E’ questo un dilemma che attraversa la nostra cultura, in modi spesso drammatici. La conoscenza dei sistemi simbolico emozionali, che costituiscono il contesto entro il quale si dispiega l’agire organizzativo, è importante per la conoscenza dell’organizzazione stessa.

Intervenire entro le organizzazioni: la funzione del gruppo

Due parole, infine, sull’intervento psicologico entro le organizzazioni. Obiettivo dell’intervento è quello di istituire un pensiero sulle componenti simboliche che indirizzano l’azione organizzativa. Per questo è importante, per chi interviene, conoscere le dinamiche collusive del contesto e la traduzione che l’organizzazione opera nei loro confronti. Per l’intervento entro le organizzazioni, vale lo slogan “conoscere per intervenire”. Gli strumenti di conoscenza possono essere diversi ma, nell’ottica che proponiamo, sono sempre volti a rilevare la dinamica culturale che caratterizza il rapporto tra organizzazione e contesto. Lo studio delle culture locali entro un’organizzazione, presentate nelle loro linee essenziali alle diverse componenti organizzative, possono facilitare lo sviluppo di un pensiero sull’organizzazione, quindi un cambiamento; un cambiamento quale risultato della sostituzione dell’azione con un pensiero sulla dinamica collusiva che condiziona l’azione stessa.

L’intervento psicologico ha come obiettivo l’istituire un pensiero sulle emozioni evocate dalla relazione, altrimenti agite entro la relazione sociale in tutte le sue declinazioni: organizzative, familiari, istituzionali, sociali in senso lato.

In questa definizione, la prassi psicologica viene sintetizzata entro la funzione di promozione, facilitazione di un pensiero sulle emozioni evocate dalla relazione: obiettivo dello psicologo, nella sua relazione professionale, è quello di operare al fine di una sostituzione delle emozioni agite con le emozioni pensate. Sia all’interno della relazione di intervento che, per quanto concerne chi pone la domanda d’intervento, anche entro il contesto di vita relazionale e di esperienza sociale.

Stiamo parlando dell’obiettivo dell’intervento, ma anche della metodologia che consente il perseguimento di tale obiettivo. Una metodologia che prevede il gruppo quale strumento importante, in quanto capace di sospendere l’agito per promuovere un pensiero sul contesto organizzativo.

Pensare emozioni: con questa definizione, è utile sottolinearlo, non si definisce un “problema” comprensibile e capace di motivare una domanda nei confronti dello psicologo. Quando, per caratterizzare l’intervento psicologico, si parte da una definizione del processo, pensare emozioni appunto, si incontrano enormi difficoltà. Si deve, infatti, superare non solo la diffidenza per una professione nuova e poco conosciuta, ma anche lo scetticismo nei confronti di “problemi”, come quello di *agito emozionale non pensato* che non sembrano rappresentare, di fatto, problematiche vissute come difficoltà motivanti il ricorso allo psicologo: nel caso dell’individuo come, soprattutto, nel caso delle organizzazioni. L’agito emozionale non sembra rappresentare, in sé, un problema per le singole persone o per le strutture sociali; può divenire un problema solo entro specifiche situazioni relazionali. Raramente la domanda rivolta allo psicologo è motivata dalla consapevolezza di una problematica fondata sull’agito emozionale non pensato. Le problematiche presentate allo psicologo parlano di problemi più comprensibili e condivisibili dalle culture che li formulano: conflitti tra i gruppi che compongono un’organizzazione, tra sistemi professionali presenti entro le organizzazioni di servizio, problemi di comunicazione o di interazione tra settori di un’azienda, problemi di condivisione degli obiettivi organizzativi, problemi di orientamento al cliente e così via. E’ l’analisi della domanda che consente allo psicologo di individuare le dinamiche collusive presenti entro le problematiche che motivano il ricorso alla sua professionalità.

L’intervento psicologico, nell’accezione che abbiamo assegnato al termine, è una prassi che ha la relazione quale obiettivo, strumento e oggetto di verifica. E’ questo il focus che definisce la teoria della tecnica da noi chiamata “analisi della domanda”. La prassi psicologica clinica si declina entro la relazione tra chi pone una domanda d’intervento e propone un problema che motiva alla domanda stessa, e lo psicologo interpellato. L’analisi della domanda implica tre elementi fondanti:

a – il problema posto allo psicologo origina entro una dinamica che abbiamo chiamato “fallimento della collusione”¹³; tale dinamica si situa entro le relazioni contestuali di chi pone la domanda;

b – il problema relazionale viene “riprodotto” entro la relazione simbolica tra chi pone la domanda e lo psicologo;

c – l’analisi di tale riproduzione simbolica consente di elaborare un pensiero sulle emozioni vissute nel “qui e ora” della relazione di domanda e, anche, sulle emozioni caratterizzanti il “là e allora” della relazione contestuale. Ciò consente un riassetto emozionale nei confronti degli eventi che sono esitati nel “fallimento della collusione” e quindi nella problematica che motiva la domanda.

In questa ipotesi, il lavoro dello psicologo può essere riassunto entro la seguente definizione: “Facilitare un pensiero sulle emozioni evocate dalla relazione tra chi pone la domanda e lo psicologo”. Questa facilitazione concerne un pensiero sulle emozioni vissute, entro la relazione, dallo psicologo e da chi pone la domanda.

L’intervento psicologico ha come oggetto la competenza a “pensare emozioni”: trasformare le emozioni, vissute entro la relazione clinica, in un pensiero capace di orientare l’azione e di porre l’azione stessa al posto dell’*agito* che non prevede un contenimento delle emozioni, trasformandole in reazioni immediate, senza la mediazione del pensiero. Sappiamo che le emozioni relazionali, se pensate, si organizzano in fantasie emozionate e pensabili; se agite, perdono ogni pensabilità e innescano circuiti problematici per la re – azione evocata nell’altro. Questa è la funzione che, nell’ottica da noi proposta, può essere assegnata al gruppo.

Epilogo

Siamo passati dalla storia del gruppo alla sua funzione di intervento, come intervento psicoterapeutico o come intervento psicosociale entro le organizzazioni. Nell’un caso, come nell’altro, il gruppo è uno strumento di intervento psicologico clinico. Il gruppo, in altri termini comporta, nella sua utilizzazione, una competenza psicologico clinica.

Qualche anno fa, a proposito di psicologia clinica, parlammo di chi operava con una *tecnica senza teoria*, di chi proponeva una *teoria senza tecnica* e rivendicammo l’importanza di sviluppare una *teoria della tecnica* (1988).

Nel caso dei gruppi, ma più in generale della psicoanalisi, nelle sue differenti espressioni, sembra verificarsi, a distanza di anni dalla nostra proposta, un problema analogo.

Nel lavoro con i gruppi psicologici, infatti, è molto diffusa una *prassi senza pensiero*. Si fanno “gruppi”, perché una volta istituito, una volta “messo su” un gruppo, qualche cosa succederà e sarà sempre possibile assistere a qualcosa che si muove, sotto un profilo psicodinamico. Il gruppo viene spesso considerato come esperienza “facile”, perché si pensa di poter sopravvivere ad essa anche senza categorie per leggere quanto avviene nell’esperienza stessa. Si tratta di quei colleghi che, quando chiamati a trasmettere la loro prassi ad altri non sanno dire che: “seguimi e fa come me”; mancano di un pensiero su quello che fanno, quindi di parole per trasmettere la propria esperienza. Si tratta di persone che sminuiscono il valore del resoconto, perché sanno che manca loro una conoscenza sulla prassi, conoscenza che si acquisisce solo con l’abitudine a resocontare.

C’è anche il pericolo di un *pensiero senza prassi*. Si ipotizzano modelli di analisi e sviluppo della mente, processi psicodinamici, ipotesi sul sistema inconscio o sul processo cognitivo che organizza la conoscenza e la relazione sociale, senza che tali modelli abbiano una reale, possibile connessione con la prassi. E questo, perché tali riflessioni non nascono dall’esperienza clinica, ma da un pensare “a tavolino”, una sorta di esercizio filosofico che non ha a che fare, per nulla, con il pensare emozioni. Si

¹³ Si tratta del *fallimento di una specifica dinamica collusiva*, che richiede un riassetto del processo collusivo. Ad esempio, la relazione tra una madre e il figlio si fonda, nel corso dell’infanzia del figlio, sul rigido controllo da parte della madre. Con l’adolescenza, il figlio non accetta più di essere controllato dalla madre e, quindi, fallisce la dinamica relazionale collusiva fondata sul controllo. Occorrerà che la relazione tra madre e figlio si riorganizzi entro un nuovo processo collusivo, fondato ad esempio sullo scambio tra i due. La madre, nel veder fallire la collusione fondata sul controllo, può vivere momenti di disorientamento e di ansia e può chiedere l’aiuto di uno psicologo. In sintesi, ogni relazione è fondata, necessariamente, su un processo collusivo se la si considera entro l’ottica delle simbolizzazioni affettive; il fallimento della collusione prevede, tramite un lavoro di analisi, il riassetto della relazione su un diverso processo collusivo.

tratta, a volte, di proposte affascinanti, in qualche caso di un pensiero interessante, ma difficile da connettere con quella pratica clinica dalla quale ha preso le distanze sin dall'origine. Si tratta di proposte teoriche ove sembrano, solitamente, assenti le implicazioni emozionali che connotano la clinica, riducendo la clinica stessa a una sorta di algoritmo algebrico, asettico, depurato di ogni connotato affettivo. E' interessante notare come lo studioso che sviluppa un pensiero senza prassi, fa ricorso, per un sostegno esemplificativo alla propria proposta, al senso comune e a vicende della vita quotidiana, eludendo il problema della domanda psicoterapeutica o d'intervento e quello, connesso, di una analisi della domanda stessa. A queste persone andrebbe ricordato il saggio detto latino: *Primum facere, deinde philosophari*. Ove il fare, la prassi comporta quell'investimento emozionale che, solo, consente di cogliere il senso profondo del *pensare emozioni* quale connotazione definitoria dell'esperienza psicologico clinica.

C'è infine un *pensiero sulla prassi*, un pensiero che origina dai problemi che vengono posti allo psicologo, nel suo lavoro clinico quotidiano. Si tratta di una prospettiva difficile, in quanto la separazione tra pensiero e prassi sembra assicurare sia sulle componenti euristiche di un pensiero svincolato dalla realtà, sia sulla pratica svincolata da categorie efficaci che diano senso a quanto si "fa". E' nel lavoro clinico quotidiano che il pensiero assume quel senso che può aiutare ad una comprensione sempre più profonda del nostro operare.

Bibliografia

- Ancelin Schutzenberger, A. (1959). Situation du T-Group au N.T.L. de Bethel, *Bulletin de Psychologie*, 6-9, 12, 366-370.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in Groups and other Papers*. London: Tavistock Publ. Trad. it. (1971) *Esperienze nei gruppi ed altri saggi*. Roma: Armando,].
- Bordogna, L. & Provasi, G. (1984). *Politica economica e rappresentanza degli interessi*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R. (1987). *Il gruppo come finzione*. In G. Trentini (ed), *Il cerchio magico* (pp.109-136). Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R. (1988). Per una teoria della tecnica. *Rivista di Psicologia Clinica*, 3, 6-15.
- Carli, R. & Paniccchia, R.M. (1981). *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*, Bologna: Il Mulino.
- Carli, R. & Paniccchia, R.M. (2003). *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Bologna: Il Mulino.
- Lapassade, G. (1967). *Groupes, organisations et institutions*. Paris: Gauthier-Villars. Trad. it.. *L'analisi istituzionale: gruppi, organizzazioni e istituzioni*. (1974) Milano: ISEDI.
- Levy, A. (1972). Analyse critique du groupe d'évolution et ses développements récents, *Connexions*, 1-2, 13-42
- Matte Blanco, I. (1975). *The Unconscious as infinite sets: an essay in bi-logic*. London: Gerald Duckworth & Company. Trad. It. (1981). *L'inconscio come insiemi infiniti: saggio sulla bi-logica*. Torino: Einaudi
- Pagès, M. (1968). *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*. Paris: Dunod.
- Said, E.W. (1978). *Orientalism*. New York: Pantheon Books. Trad. it. (1991). *Orientalismo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Thompson, J.R. (1967). *Organizations in Action*. New York: MacGraw-Hill.