

## **Power, morality, economy. The commissioning of psychological intervention from the Seventies to today**

**Renzo Carli\***

### *Abstract*

In this paper we put into relation our country's structural and cultural changes from 1969 to today, analyzing how they strongly relate to the changing demand for psycho-sociology and clinical psychology.

Conflict was the central theme of social coexistence in the culture of 1969, taking shape in different ways, such as corporate conflict, generational conflict and gender conflict as well as conflict between social and cultural classes.

We also analyze the changes affecting the demand addressed to psychologist, intertwined with the progressive attenuation of social conflict, the shifting from a productive economy to finance, together with the advent of globalization and the consequential job market mutations.

We then discuss the many commissions towards psycho-sociology in the Seventies and the Eighties, also focusing on their evolution through current problematic contexts, such as school and health care systems.

*Keywords:* local culture; demand for psychology; conflict; social participation.

---

\* Già professore ordinario di Psicologia clinica presso la Facoltà di Psicologia1 – “Sapienza” – di Roma, membro della Società Psicoanalitica Italiana e dell’International Psychoanalytical Association. Editor-in-chief della *Rivista di Psicologia Clinica* e dei *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, Direttore della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Psicoanalitica-Intervento psicologico clinico e analisi della domanda (SPS), Roma. E-mail: renzo.carli@uniroma1.it

## **Potere, questione morale, economia. La committenza dell'intervento psicologico dagli anni Settanta ad oggi**

**Renzo Carli\***

### *Abstract*

Nel lavoro si analizza la relazione tra cambiamenti strutturali e culturali avvenuti nel nostro Paese dal 1969 a oggi e la loro stretta relazione con il mutamento della domanda per la psicosociologia e la psicologia clinica. La cultura del Sessantanove aveva posto al centro dei temi di convivenza il conflitto; conflitto aziendale, ma anche conflitto generazionale, di genere, conflitto tra classi sociali e culturali. Viene poi analizzato il cambiamento della domanda allo psicologo con il progressivo attenuarsi del conflitto sociale, il suo mutamento con l'affermarsi della finanza al posto dell'economia produttiva, con la globalizzazione e il mutamento del mercato del lavoro. Vengono commentate le numerose committenze degli anni Settanta e Ottanta nei confronti della psicosociologia e il loro evolversi verso contesti oggi problematici, quali la scuola e la sanità.

*Parole chiave:* cultura locale; committenza psicologica; conflitto; partecipazione sociale.

---

\* Già professore ordinario di Psicologia clinica presso la Facoltà di Psicologia I – “Sapienza” – di Roma, membro della Società Psicoanalitica Italiana e dell'International Psychoanalytical Association. Editor-in-chief della *Rivista di Psicologia Clinica* e dei *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, Direttore della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Psicoanalitica-Intervento psicologico clinico e analisi della domanda (SPS), Roma. E-mail: [renzo.carli@uniroma1.it](mailto:renzo.carli@uniroma1.it)

## Premessa

Tutto cominciò, per me, con la dinamica di gruppo. Nel 1963 partecipai a un T-Group, ovviamente residenziale, della durata di 9 giorni. Eravamo a Brunate, sul lago di Como, in una grande casa della famiglia Manoukian usata di solito per le vacanze familiari. Il conduttore del gruppo era Charles Mertens de Wilmars, uno psichiatra belga con lunga esperienza statunitense, uno dei maggiori esperti europei di “dinamica di gruppo”. Quei nove giorni d’interazione nel gruppo, assieme a molti amici che, come me, avrebbero percorso una lunga strada entro la psicologia, i gruppi e la psicoterapia, furono la mia prima, sconcertante, sorprendente, sconvolgente esperienza clinica. Poi, sempre nei primi anni Sessanta, ci furono lunghe esperienze di gruppo con l’Arip di Parigi: un’organizzazione che ci consigliò vivamente Mertens de Wilmars per proseguire nella nostra formazione alla dinamica di gruppo. Si susseguirono gruppi residenziali di nove giorni a Dourdan, un villaggio vacanze a sud-ovest di Parigi, appena sotto la Foresta di Rambouillet; al Château de Charbonnière, vicino a Chartres e a due passi da Illiers-Combray, luogo proustiano; a Parigi, nella sede dell’Arip. Iniziò poi una lunga collaborazione con gli psicosociologi francesi, nella conduzione di esperienze di gruppo e di gruppi di formazione a più fasi. A Milano, alcuni di noi, “reduci” dal T-Group di Brunate, fondammo lo Studio di Analisi Psicosociologica (Studio APS). Si lavorava organizzando seminari di sensibilizzazione alla dinamica di gruppo, seminari di conduzione delle riunioni, seminari di analisi organizzativa. Ma anche seminari di lunga durata, nove o quindici giorni, con la collaborazione di conduttori italiani e stranieri, di vari paesi europei. Si fecero esperienze a Inverigo, sul lago di Como, a Orta sul lago omonimo, a Baveno sul lago Maggiore, a Toscolano sul Garda.

Ciò che caratterizzava il lavoro di gruppo, in quel periodo, era la residenzialità quale occasione di una piena immersione nella dinamica del gruppo, una sorta di laboratorio totalizzante l’esperienza emozionale dei partecipanti. Inoltre, l’eterogeneità dei partecipanti, sia per l’età e il sesso che per la provenienza organizzativa: uomini d’azienda, sindacalisti, insegnanti, medici, animatori di comunità, assistenti sociali, liberi professionisti, docenti universitari, politici e amministratori locali, responsabili di cooperativa, educatori, economisti, giornalisti e altro ancora. Infine, l’ipotesi che l’interazione nel gruppo fosse in grado di riprodurre, entro una sorta di organizzazione sui generis, le connotazioni caratterizzanti di un sistema organizzativo, ove era bandita la possibilità degli agiti emozionali e ove l’esperienza alternava momenti di interazione emozionalmente pregnante ad altri caratterizzati dall’analisi di quanto si stava vivendo. Si pensava che l’apprendimento, quell’apprendimento che i partecipanti sperimentavano nella comprensione delle dinamiche emozionali proprie dell’organizzazione di gruppo, fosse poi trasferibile – da ciascuno di loro – all’interno delle organizzazioni d’appartenenza.

Gli psicologi, invece d’andare presso le singole organizzazioni per analizzare le dinamiche caratterizzanti il loro interno, riproducevano un’organizzazione laboratoristica in vivo, il T-Group (*training group*) per facilitare un apprendimento dei *singoli* che poi potevano utilizzare l’apprendimento stesso all’interno delle proprie interazioni organizzative. Un’ipotesi tacita, mai esplorata nelle sue implicazioni, era quella che la dinamica delle organizzazioni dipendesse dai singoli individui; singoli individui che potevano, utilmente, essere formati entro le esperienze di gruppo. Tutto questo rivelò ben presto limiti insormontabili, in quanto con l’esperienza del gruppo si ignoravano, o si toglievano di mezzo, quelle dimensioni di contesto che sono – e questo appariva sin da allora sempre più chiaro – l’elemento caratterizzante, irrinunciabile, delle dinamiche e delle problematiche organizzative. Un articolo di André Lévy (1972) sviluppò una critica definitiva alla nozione di “transfert d’apprendimento” che stava a fondamento della “sensibilizzazione” che si pensava di sviluppare con la partecipazione ai T-Group. Penso che, in quegli anni, si proposero esperienze che rivestivano una rilevanza profonda per i partecipanti, rilevanza che derivava dall’esperienza emozionale stessa del gruppo e dallo sviluppo di competenze ad analizzare le interazioni sperimentate. Rilevanza, peraltro, che concerneva i singoli individui, non l’organizzazione nel suo insieme contestuale. Verso la fine degli anni Sessanta, già sperimentavamo i primi interventi non più all’interno di contesti gruppali da noi organizzati, ma entro le organizzazioni. Le prime organizzazioni entro le quali intervenimmo, furono alcune scuole medie del Lazio; molti insegnanti ci chiesero di partecipare ai loro consigli di classe (mancava ancora qualche anno ai “decreti delegati” del 1973-74) ove si scontravano culture progressiste e conservatrici, modelli attenti alla disciplina e modelli volti a perseguire apprendimento, discriminazioni “classiste” degli studenti o attenzione al recupero degli svantaggiati culturali. Con un gruppo di colleghi romani lavorammo intensamente in alcune scuole medie operanti nelle periferie della capitale, confrontandoci con la dinamica dei rapporti tra culture diverse che, peraltro, concorrevano conflittualmente allo stesso “prodotto” organizzativo. Fin da quelle esperienze capimmo l’importanza di un confronto con il contesto e di un intervento realizzato all’interno delle strutture organizzative, per comprenderne le dinamiche che dipendevano dall’interazione di ruoli o di funzioni, entro la condivisione o il conflitto sugli obiettivi da perseguire; ciò sostituiva, per noi in modo efficace, l’attenzione all’evoluzione dei singoli entro il gruppo. In

questo passaggio divenne sempre più chiara la necessità di andare oltre il paradigma individualista, non solo per l'intervento psicosociale ma per tutta la psicologia clinica.

### ***Dal Sessantanove alla fine degli anni Ottanta. Il ruolo politico della psicosociologia.***

La “rivoluzione culturale” del Sessantotto – del Sessantanove in Italia – colse di sorpresa, e impreparate, alcune istituzioni di rilievo del nostro Paese: la chiesa, i partiti politici, l'imprenditoria, i sindacati, gli intellettuali.

Parlo di rivoluzione culturale, perché l'oggetto della “contestazione” giovanile di quegli anni fu il potere, in tutte le sue manifestazioni simboliche. Il potere, è importante sottolinearlo, in sé rappresenta una dimensione simbolica che può inverarsi nelle reificazioni più diverse. Il potere contestato fu il potere incontestabile, rappresentativo di entità assolute alle quali tutti dovevano sottostare, in silenzio; era il potere dell'autorità, nelle sue varie personificazioni: l'autorità divina, rappresentata nella sua reificazione dalla chiesa e dai preti; l'autorità economica, rappresentata da chi aveva capacità di investire capitali per avviarsi sulla strada di una produzione capace di dare lavoro a molti; l'autorità che veniva dal popolo, democraticamente, e che era investita della funzione di legiferare e attuare le leggi; l'autorità che derivava dal diritto, personificata dalla magistratura; l'autorità genitoriale in tutte le sue manifestazioni reali o simboliche.

La contestazione mise in evidenza l'assurdità del considerare “incontestabili” quei poteri. Preti, politici, magistrati e industriali vennero demistificati, se ne colse la falsità nel pretendere di assurgere a un ruolo simbolico incontestabile, così come emerse la convenienza di un potere che si pretendeva sottratto a ogni critica.

La tesi messa allora in discussione era quella fondata sulla credenza che le persone comuni, i giovani in particolare, fossero soggetti al potere in modo acritico e succube, in quanto il potere era necessario per il buon andamento del sistema sociale. Una tesi riconducibile chiaramente a Hobbes.

Si trattava, per la contestazione, di un passaggio necessariamente “rivoluzionario”, in quanto la messa in discussione del potere scuoteva, dalle sue basi, un sistema sociale falso e opportunistico. Un passaggio che avrebbe visto dilagare, in seguito, la violenza quale unico strumento per destituire il potere. Una violenza che si pretendeva essere l'unica risposta alla violenza del potere. Una violenza che poteva essere ironica, ma che denunciava anche i limiti dell'ironia.

“Vogliamo tutto” è la risposta della contestazione a chi chiedeva: “Ma che caspita volete?”. Vogliamo tutto è ironico, perché non pone alcun limite – limite quale espressione del potere limitante – al desiderio che contesta. Anche *l'imagination au pouvoir*, slogan del maggio francese, è ironico.

Il potere non ha immaginazione, non si proietta in un futuro utopico, sta necessariamente nel presente con l'intento illusorio di riprodurre il passato, con la pretesa di un asservimento delle idee e del pensiero emozionato.

La contestazione voleva stimolare un nuovo modo di “pensare le emozioni”, di leggere la realtà del potere. La risposta fu mistificante e opportunistica.

Vediamo cosa successe per l'imprenditoria italiana. Siamo al 1969, ci sono i rinnovi contrattuali e, tra i molti, quelli dei metalmeccanici e dei chimici. Il gruppo Pirelli – chimica e lavorazione della gomma – pensa che i lavoratori “vogliono soldi” e basta. I responsabili del sindacato padronale pensano, quindi, di offrire ai lavoratori un contratto più vantaggioso – economicamente – di quello richiesto dai sindacati dei lavoratori. Si tratta del famigerato “pacchetto Pirelli”. L'idea “creativa” era che il potere economico potesse, con successo, bypassare il sindacato. Successe una mezza rivoluzione: scioperi, manifestazioni e cortei, lotta dura dei lavoratori contro una “teoria” padronale del tutto sbagliata e folle. Una teoria che derivava direttamente dal potere imprenditivo, con una sorta di “proiezione” dei desideri padronali – più soldi – nelle menti dei lavoratori.

Il gruppo Agnelli (Gianni Agnelli avrebbe preso la presidenza di Confindustria nel 1974; in quegli anni si succedettero in quella posizione Angelo Costa<sup>1</sup> imprenditore genovese nell'ambito navale e agro-alimentare

---

<sup>1</sup> “Il C. faceva un ultimo tentativo per fissare ancora una volta l'argine: si sedeva al tavolo della vertenza dei metalmeccanici, nell'autunno 1969, per sostenere ancora una pregiudiziale sulla limitazione della contrattazione aziendale di cui il ministro del Lavoro, Donat Cattin, non teneva conto nel suo ruolo di mediatore. Di fatto fu così che il C. uscì dalla scena dei rapporti sindacali che per venticinque anni lo avevano visto protagonista. Parve che dietro di lui crollasse un sistema fondato sull'autocontrollo normativo della contrattazione. Il processo contrattuale si snodava senza più alcun vincolo interno. L'eclisse del sistema, costruito e difeso negli anni dal C., era davvero completa. Rimanevano i vincoli esterni, determinati dal rapporto tra le variabili del sistema economico, di cui il C. aveva intuito, fin dai primi

e Renato Lombardi, industriale del settore laniero) era preoccupato per la palese incompetenza manageriale dei dirigenti della grande industria, nella maggioranza a partecipazione statale, e degli imprenditori della piccola e media industria, molti dei quali si erano affacciati di recente alla funzione imprenditiva. La cultura imprenditoriale italiana si mostrava ancorata a vecchi modelli, fondati sul “potere” quasi assoluto del “padrone” e sull’idea che, con i lavoratori sindacalizzati, servisse più il bastone che la carota. Esempio, al proposito, la situazione che trovammo allo stabilimento della Zoppas a Conegliano veneto. Siamo nel 1970, e l’ingresso della fabbrica di elettrodomestici si trova proprio di fronte alla villa padronale della famiglia Zoppas. Una villa lussuosa, con un parcheggio di automobili ben visibile dagli operai che ogni mattina entravano in fabbrica; nel parcheggio erano in bella mostra un paio di Ferrari, tre Mercedes, una Lamborghini e altre vetture di lusso. L’idea del giovane Zoppas, figlio del padrone e dirigente del marketing della ditta, era di incutere un timoroso rispetto degli operai, dei sindacalisti in particolare, con l’esibizione della ricchezza, del lusso nel quale vivevano i padroni. Nello stesso anno, l’azienda venne rilevata dalla Zanussi di Pordenone, e di lì a poco fu rivenduta alla svedese Electrolux.

Siamo nel pieno dell’“autunno caldo” che vede scontri violenti a Torino e a Milano, durati lunghi mesi, con i sindacati che proclamano scioperi generali e mobilitano milioni di lavoratori nelle piazze del Paese.

Siamo anche al periodo ove la contestazione si esprime con l’azione di giovani operai, ribelli a ogni appartenenza sindacale, pronti ad agire autonomamente entro i Comitati Unitari di Base (CUB); il primo di questi comitati nasce proprio alla Pirelli. Ai giovani operai, nella lotta, si uniscono gli studenti delle università. La giunzione tra studenti e operai, nella lotta allo “sfruttamento capitalista” è importante, perché dà alla contestazione un terreno entro il quale confrontarsi con il potere, quello imprenditoriale e politico.

L’incompetenza manageriale, accompagnata dall’incompetenza dei politici di allora, è sotto gli occhi di tutti. Non si capisce che la lotta al potere è ideologica, non solo economica. Non si capisce che il movimento culturale che attraversa l’autunno caldo, prevede un profondo cambiamento nella relazione di “tutti” con il potere. Il giorno in cui Agnelli è costretto, per la pressione del ministro del lavoro Donat Cattin, a riassumere in Fiat 100 operai licenziati per la loro violenza, quel giorno che per Agnelli fu pesantissimo in quanto dovette presentarsi come “perdente” ai suoi dirigenti, quel giorno segnò – assieme a tanti altri – un cambiamento radicale nel rapporto di molti italiani con il potere. Fu proprio Agnelli, che aveva varato a Torino la Fondazione Agnelli, a progettare una iniziativa volta a offrire formazione manageriale, entro le linee di una nuova managerialità, per imprenditori medio-piccoli e dirigenti della grande azienda italiana, quest’ultima a prevalente partecipazione statale (IRI, in particolare).

Nacque così, nel 1970, per durare sino al 1976, il Progetto Valletta.

Fui chiamato, assieme a Franca Manoukian e a Jean Claude Rouchy, a progettare l’attività formativa del progetto e a contribuire alla sua realizzazione per tutto il corso del progetto stesso.

Quale era il contesto del progetto? Agnelli aveva affidato la direzione della sua Fondazione a Umberto Scassellati; quest’ultimo, quindi, era il committente del Progetto Valletta.

Scassellati veniva dalla scuola dossettiana di Felice Balbo e aveva diretto la Rivista *Terza Generazione*, dove in seguito gli succedette Gianni Baget Bozzo. Felice Balbo – è importante ricordarlo – rappresentò, nella prima metà del secolo scorso, una delle voci più interessanti e rappresentative del gruppo “cristiano-sociale”, cattolico e comunista assieme; un gruppo che anteponeva alla “persona umana”, identificata nel singolo individuo, la tematica sociale. In particolare i problemi sociali che accompagnavano la trasformazione culturale e strutturale del dopoguerra in Italia, con l’industrializzazione di molte aree, precedentemente agricole, del Centro e del Sud Italia. Balbo, torinese di origine e docente di filosofia morale all’università di Roma, venne chiamato da Giuseppe Glisenti, nel 1956, all’IRI per curare la formazione del personale. La sua attività formativa fu incentrata sul rapporto tra innovazione tecnologica, sviluppo economico e problemi sociali, in un’epoca di profondi cambiamenti; su questa tematica raccolse attorno a lui, all’IFAP (Iri Formazione e Addestramento Professionale), un gruppo di giovani intellettuali che orientarono all’insegnamento di Balbo, per molti anni, la formazione manageriale del gruppo IRI. Collaborai con l’IFAP per diversi anni, dalla fine degli anni Sessanta a tutti gli anni Settanta, integrando i modelli psicoanalitici della psicosociologia con quelli del gruppo che si era formato attorno a Felice Balbo: fu un’esperienza interessante, anche per l’arricchimento reciproco che la collaborazione comportò per tutti noi.

---

anni '60, la forza cogente di medio e lungo periodo, ponendo il problema della politica dei redditi (Carabba, p. 118), anche se aveva insistito sulla sua linea di difesa normativa.

La seconda presidenza del C. portò dunque questo segno di sconfitta. L’uomo nei suoi principi non era cambiato, mentre profondamente lo erano i tempi. Lo erano anche sugli altri versanti della vita confindustriale.” ([http://www.treccani.it/enciclopedia/angelo-costa\\_%28Dizionario-Biografico%29](http://www.treccani.it/enciclopedia/angelo-costa_%28Dizionario-Biografico%29)).

Scassellati, nel frattempo, aveva lavorato a lungo con un folto gruppo di operatori di comunità – assistenti sociali – nel centro-sud italiano, segnatamente nelle province di Taranto, Brindisi, Chieti, Siracusa, Pescara, Salerno; il suo programma di lavoro prevedeva l'analisi e l'intervento entro i problemi sollevati dalla trasformazione socio-culturale che accompagnava l'industrializzazione di quelle aree.

L'intervento riguardò i giovani, organizzati entro centri sociali, gli enti di assistenza pubblica, l'educazione sanitaria e l'educazione degli adulti. L'attività di Scassellati, nel periodo che precede la sua direzione della Fondazione Agnelli, è quindi quella di educatore e animatore sociale, parallela a quella di Danilo Dolci in Sicilia – a Partinico – sia pure con ispirazioni ideologiche diverse.

Sono esperienze associazionistiche importanti per la cultura italiana.

Agnelli, per la sua Fondazione e per il Progetto Valletta, fa riferimento a uomini che provengono da esperienze di animazione sociale, di formazione degli adulti, fondate su modelli culturali progressisti, diremmo oggi, orientate culturalmente entro l'integrazione di idealità cristiano-sociali e comuniste.

All'interno del Progetto Valletta, Scassellati ci chiede – un po' come era avvenuto e stava avvenendo all'IFAP – di integrare il punto di vista teorico e pragmatico della psicosociologia con i modelli che prendevano spunto dall'insegnamento di Felice Balbo: l'obiettivo voleva essere quello di formare ad una nuova competenza un folto gruppo di manager e di imprenditori italiani. Le premesse poste dalla committenza erano – in definitiva – molto interessanti.

Progettammo un lavoro suddiviso in tre fasi:

a – la prima fase era volta a evidenziare – con l'interazione dei partecipanti all'interno di piccoli gruppi residenziali, della durata di tre giorni – i modelli culturali dei partecipanti stessi e la dinamica emozionale che li organizzava;

b – la seconda fase era orientata a presentare, e discutere con i partecipanti, i nuovi modelli della managerialità, con l'intervento di esperti italiani e europei;

c – la terza fase era finalizzata alla culturalizzazione dei partecipanti, promuovendo una loro interazione con politici, economisti, sociologi, politologi, antropologi, letterati di rilievo entro la cultura italiana.

Le tre fasi erano, tutte, realizzate in piccolo gruppo, la cui conduzione era affidata ad uno psicosociologo.

Ricordo, è solo un esempio, l'interazione con Emilio Colombo (allora presidente del Consiglio, in precedenza ministro del tesoro in molti governi), Ferdinando Ventriglia, suo consigliere economico e storico “padrone” del Banco di Napoli, Paolo Leon e Luigi Frey, economisti importanti di parte socialista e cristiano-sociale. Si discuteva di Keynes, della sua teoria sul controllo dell'inflazione “da costi” e di una nuova inflazione, non più soggetta al sistema keynesiano: l'inflazione derivante dal “conflitto di gruppi organizzati”. Tutti si rivolsero alla psicosociologia, chiedendo lumi. Nacque un dibattito sul conflitto, sulla sua genesi, sulle risorse che il conflitto poteva offrire se gestito in modo competente e non represso fastidiosamente o per paura, sulla cultura che vedeva nel conflitto un problema insormontabile e sulla cultura che lo valorizzava come risorsa. Appresi cose di economia, quel pomeriggio, più che in tutto il resto della mia vita.

I temi che motivavano la committenza agli psicosociologi erano incentrati su tre aree, in stretta relazione tra loro: *cambiamento sociale e tecnologico*, *conflitto* e *partecipazione*. Quest'ultima area tematica era particolarmente importante, perché rispondeva al vissuto per cui molte componenti del sistema sociale si sentivano protagoniste della “storia” che si stava costruendo in quegli anni; il conflitto attraversava tutte le istituzioni sociali, dalla scuola all'azienda, dalla politica alla religione, ai sistemi di convivenza amicali, familiari. L'associazionismo, diffuso a vario titolo e con differenti articolazioni organizzative, era lo strumento più rilevante per la partecipazione diretta al dibattito culturale e alla costruzione della realtà sociale. Le aziende, in particolare, vivevano un periodo di forte cambiamento culturale. Alla base di questo cambiamento, volto a un profondo riassetto del “potere” entro le organizzazioni, stava la contestazione giovanile del Sessantotto. Ma anche il parallelo contributo della cultura cristiano-sociale e di quella comunista alla lettura della relazione tra cambiamento e problemi culturali.

### ***La committenza organizzativa all'intervento psicosociale***

Per tutti gli anni Settanta e parte degli Ottanta, la committenza ebbe momenti di grande interesse culturale per la psicosociologia. Ricordo solo alcuni dei molteplici interventi realizzati in quegli anni.

*Montedison* (1974 – 1980)<sup>2</sup> ci chiese di intervenire negli stabilimenti petrolchimici di Marghera, di Priolo e di Ferrara. A Marghera, in particolare, lavorammo negli anni Settanta con un lungo intervento che intendeva facilitare il cambiamento dei capi intermedi; capi intermedi che si sentivano stretti tra incudine e martello: vittime del sempre più forte potere degli operai, che confliggevano con loro rappresentandoli simbolicamente quale *longa manus* del “padrone” e della dirigenza che li rappresentava quali alleati troppo ambigui, alleati che avevano perso l’acriticità, la tacita adesione al potere violento della dirigenza stessa. A partire dai capi intermedi, potemmo affrontare il tema del conflitto organizzativo, delle sue potenzialità e della sua mortificazione entro le percezioni stereotipali reciproche tra le varie componenti dell’organizzazione. Fu in quell’intervento che sperimentammo il potere del cambiamento insito nello spostamento delle relazioni dal litigio tra nemici di classe al conflitto su temi concernenti l’organizzazione del lavoro, la valorizzazione delle risorse, l’integrazione tra le diverse funzioni dello stabilimento, in particolare tra produzione e manutenzione. La figura del capo intermedio si trasformò, nel corso dell’intervento, da capro espiatorio, osteggiato da tutti, a volano capace di trasmettere e potenziare gli obiettivi aziendali in un processo di produzione più vicino alle esigenze degli operai, e allo stesso tempo più capace di svilupparne il potenziale.

*Enel* (1973 – 1986) ci propose di farci carico della selezione dei laureati che l’azienda intendeva realizzare. L’ipotesi del committente, il direttore del personale, era di utilizzare la selezione di un gran numero di giovani laureati per il cambiamento della “vecchia” cultura dirigente. La direzione del personale dell’Enel pensava che l’immissione di un migliaio di giovani laureati, selezionati in modo da impersonare una nuova cultura del potere in azienda, avrebbe potuto cambiare la vecchia cultura dirigenziale e facilitato un nuovo stile manageriale nella conduzione del lavoro.

La selezione, affidata con questo mandato a noi psicosociologi, fu realizzata assieme a quegli stessi dirigenti che la selezione intendeva mettere in discussione. Ne uscì, per diversi anni, un intervento stimolante non solo nei suoi esiti, ma soprattutto nel processo che lo attraversava, nel confronto culturale interessante entro le varie commissioni di selezione.

Il cambiamento culturale dell’azienda si invertì non solo per l’immissione progressiva dei giovani laureati, selezionati con criteri coerenti con il mandato della committenza; ma soprattutto grazie all’interazione vivace, spesso conflittuale ma competente e aperta che si realizzò, entro le commissioni di selezione, tra gli psicosociologi, i dirigenti e gli stessi giovani che partecipavano al dibattito sui modelli di gestione aziendale. Questo processo durò alcuni anni e la partecipazione alla selezione vide, progressivamente, l’impegno di molti dirigenti – di medio o alto livello – appartenenti alla produzione, alla trasmissione, alla distribuzione, all’amministrazione e al personale; un lavoro che, sempre più approfonditamente, diventò occasione di confronto e di dibattito sui modelli della conduzione aziendale, nelle sue differenti dinamiche organizzative. A questo intervento ne seguirono altri, volti alla formazione della dirigenza centrale e dipartimentale che operava nel servizio del personale e alla formazione di un efficiente gruppo di psicologi per il servizio di selezione.

*Italsiel* (1984 – 1990), la principale azienda informatica del gruppo IRI, incaricata di informatizzare l’intera pubblica amministrazione italiana, ci chiese di integrare la cultura tecnocratica dei suoi dirigenti (gran parte del personale operativo era dirigente, in quanto l’azienda si occupava della parte “alta” del ciclo di vita del software, delegando all’esterno la programmazione e il disegno) con una attenzione al cliente, sia esterno che interno. L’attenzione al cliente fu, in quegli anni, uno dei temi rivoluzionari per aziende abituate a lavorare in un contesto monopolistico, poco avvezze a tener conto della domanda del cliente. In quel contesto fu molto utile sviluppare, entro l’intervento psicosociale, il costrutto di analisi della domanda.

*Tim* (1997 – 2003), l’azienda di telefonia mobile di Telecom, ci chiese di analizzare la cultura locale del suo personale e di progettare assieme, sulla base dei dati emersi dall’analisi culturale, nuove strategie di sviluppo aziendale. Per tre anni la rilevazione della cultura aziendale e la progettazione di strategie di sviluppo, in stretta connessione tra loro, fu la linea guida per un intervento integrato con altre competenze, che noi psicosociologi svilupparammo entro TIM.

*L’Ordine religioso francescano dei Frati Cappuccini* (1970 – 1974) ci chiese di realizzare una ricerca sulla cultura dell’Ordine e un intervento volto a facilitare il ritorno dell’Ordine alla *mission* francescana. Fu un lavoro difficile, ove realizzammo la formazione di frati capaci di lavorare con i loro confratelli nelle più diverse province del mondo (formazione dei formatori). La ricerca volta a rilevare la cultura dei frati coinvolse 13.000 religiosi, sparsi in tutto il mondo; i risultati della ricerca vennero pubblicati e discussi in

---

<sup>2</sup> Le date si riferiscono al periodo in cui si realizzarono gli interventi presso le varie aziende.

piccolo gruppo da tutti i partecipanti, avviando un processo di cambiamento volto al recupero della religiosità francescana in tutti i suoi aspetti, ma con particolare riferimento alla povertà, sia dei frati come del contesto entro il quale i frati stessi potevano operare. La ricerca venne poi utilizzata dal Capitolo Generale dell'Ordine per una riforma della regola ordinatrice dell'Ordine stesso.

*Alitalia* (1980 – 1982) chiede un progetto formativo per il gruppo dei comandanti anziani chiamato a valutare periodicamente i colleghi comandanti, nella loro competenza a pilotare. Venne approfondito il processo di valutazione e la dinamica dei rapporti volti a comunicare un feed-back e porre le basi per una sua accettazione competente.

*Infocamere* (1996 – 2005), l'azienda informatica delle Camere di Commercio italiane, ci chiede di formare i dirigenti e i quadri intermedi all'orientamento al cliente. Questo intervento consentirà di esplorare la cultura della "tecnicità", attenta ai vincoli, alle esigenze, ai limiti della componente tecnica caratterizzante il lavoro dell'azienda, e di ampliare questa cultura con l'attenzione alla domanda del cliente, alle sue aspettative e all'integrazione tra tecnica e domanda.

La *Rai* (Radiotelevisione italiana) (1984 – 1989) chiede di analizzare la cultura di chi fruisce della televisione; realizziamo la prima ricerca europea sul rapporto tra bambini e televisione; evidenziamo la cultura familiare italiana, nell'ambito dell'utilizzazione del telecomando; realizziamo uno dei primi interventi volti a cambiare il contenuto di trasmissioni popolari in funzione delle attese dello spettatore, contrastando l'ipotesi che sia lo spettatore a dover subire passivamente contenuti delle trasmissioni. Si apre un interessante dibattito con la dirigenza Rai, a proposito di *Domenica in* e alla richiesta di arricchire culturalmente la trasmissione; un dibattito ove la dirigenza dell'azienda s'opponesse alla richiesta e il conduttore di allora s'alleano con noi nel modificare i contenuti della proposta. Il successo del cambiamento, nei termini usuali dell'ascolto, si propone quale esempio importante di una svolta culturale delle proposte "popolari" della Rai.

La *FAO* (1985 – 1987) chiese un intervento entro l'area tipografica, interna all'organizzazione e diretta da un team internazionale, ma con personale tecnico tutto italiano. Il personale aveva da anni istituito un rapporto conflittuale con la dirigenza e con la direzione generale dell'organizzazione; ci chiesero di dare un senso al conflitto in atto e di aiutare le parti a sindacalizzare il conflitto stesso, o comunque a istituire una comunicazione tra le parti. Il nostro intervento consentì la "messa in scena" del conflitto, la riproduzione transferale del conflitto sulla nostra équipe e l'elaborazione di categorie volte a tradurre il conflitto stesso nei termini del funzionamento organizzativo e della competenza organizzativa che il conflitto metteva in gioco.

*Abi* (Associazione bancaria italiana) (2001 – 2006) ci chiede di studiare l'immagine della "banca" presso la popolazione italiana e di realizzare un intervento presso il personale dell'associazione, in tutte le sue componenti, per realizzare un'integrazione tra i differenti modelli e le diverse culture, al fine di promuovere un nuovo modo di pensare alla banca, a partire da chi lavora per le banche stesse. Lavoreremo per cinque anni a questo progetto, anche in questo caso promuovendo una cultura dell'orientamento al cliente quale nuova *mission* dell'associazione.

In quegli anni proponiamo il costrutto di "competenza organizzativa": una competenza che, a fianco di quella tecnica, è di fondamentale importanza per gestire l'organizzazione, come anche per stare nell'organizzazione e promuoverne lo sviluppo. Al pari della competenza tecnica, la competenza organizzativa non s'improvvisa, non origina direttamente dall'esperienza, richiede un *know out* specifico, orientato dalla conoscenza delle proprie e delle altrui emozioni entro le relazioni organizzative. Parallelamente SPS studia e mette in opera due strumenti per la rilevazione delle culture locali entro le organizzazioni: l'Analisi Emozionale del Testo (AET) e Indicatori di Sviluppo Organizzativo (ISO). Si tratta di strumenti, fondati sulla statistica multivariata, volti a fornire dati per orientare ipotesi sulla cultura organizzativa locale di specifiche organizzazioni, da verificare tramite l'intervento psicosociale. Nel corso degli interventi fu possibile elaborare categorie di analisi del processo organizzativo, nelle sue componenti simboliche, e farne oggetto di confronto con i partecipanti al lavoro di riflessione. Ne cito solo alcune: la contrapposizione tra adempimenti e obiettivi; quella tra funzioni sostitutive e funzioni integrative; quella tra litigio e conflitto; quella tra integrazioni gerarchiche e integrazioni orizzontali; quella tra tecnicità e orientamento al cliente. La produzione di categorie di lettura, riferite alle vicende incontrate nell'intervento, consentiva di dare un senso agli eventi, spesso vissuti – rabbiosamente o sconsolatamente – dai partecipanti come insensati.



Parallelamente al lavoro presso le aziende italiane, alcune delle quali ho ricordato or ora, ci si impegna entro le organizzazioni scolastiche e nell'ambito di molte realtà associative (ACLI, sindacati, ordini professionali degli psicologi, volontariato, associazioni femministe, reti associative comunali, associazioni d'azione politica, associazioni per la tutela della donna e altro ancora): realtà associative ove i partecipanti "fanno politica" attiva, partecipano in prima persona alle vicende culturali e politiche del Paese. Un esempio tra tutti, la partecipazione corale, per una parte importante della "sinistra" italiana, alla preparazione del referendum sul divorzio che sancì la fine dell'unità politica dei cattolici e lo sviluppo di nuovi movimenti politici nel paese.

La metodologia del lavoro d'intervento prevedeva:

1 – la conoscenza del contesto entro il quale operava la struttura committente, e la conoscenza delle culture che caratterizzavano la struttura stessa, in relazione al contesto

2 – il lavoro di "gruppo" con le persone che facevano parte dell'organizzazione entro la quale s'interveniva. Il lavoro di gruppo impegnava direttamente e attivamente le persone all'analisi dei problemi organizzativi. Noi psicosociologi fornivamo categorie di analisi, modelli per la sistemazione concettuale di quanto emergeva dal confronto tra le persone, tra le funzioni e i ruoli organizzativi.

3 – la verifica delle varie fasi dell'intervento. Verifica spesso realizzata dagli stessi partecipanti, ad esempio nelle loro relazioni con i clienti esterni o interni, tramite strumenti che gli psicosociologi fornivano, discutendone le caratteristiche e la validità.

4 – l'implicazione di tutte le componenti "gerarchiche" nell'intervento, nessuna esclusa. Ciò comportava che l'intervento non vedesse committenti che "stavano a guardare" e utenti coinvolti nella formazione per il cambiamento. Particolari analisi riguardavano, specificamente, le relazioni tra le differenti aree della "gerarchia" organizzativa.

5 – ogni processo d'analisi, lungo l'intervento, era fatto a partire dal materiale offerto dai partecipanti e raccolto attentamente dagli psicosociologi. Ciò comportava una continua elaborazione di categorie di lettura della realtà organizzativa, adatte a dare senso alle diverse specificità delle organizzazioni presso le quali avveniva l'intervento.

### ***Il passaggio dagli Ottanta ai Novanta. La fine dell'ideologia e del bipartitismo imperfetto<sup>3</sup>***

È difficile comprendere cosa successe nel periodo che precedette "mani pulite" e la crisi della partitocrazia.

La politica, in relazione ai grandi temi aperti con la contestazione e con la crisi dell'autorità, restò in gran parte ai margini delle tematiche partecipative e di cambiamento dell'epoca. Restò in disparte in modo ingombrante, tirando dritto per una strada che, sempre più, si allontanava anche dal solo tentare di "farsi capire" dalla gente. C'era uno iato sempre più profondo tra chi "votava" per i differenti partiti (duopolio DC-PCI e satelliti attorno) e le strategie che i partiti stessi percorrevano. La stagione del "centro-sinistra", con l'apertura dei democristiani ai socialisti, non dette i frutti che Moro aveva sperato; il PCI era sempre più forte e gestiva moltissime amministrazioni locali. Dal 1945 al 1983 si succedettero vari governi presieduti sempre da democristiani, con la sola eccezione, nel 1982, di due governi Spadolini. Dal 1983 al 1987 si ebbero i due governi Craxi che disautorarono i democristiani dalla guida del governo. Questo fu un evento importante per le vicende politiche italiane. Soprattutto per la simbolizzazione emozionale che l'evento indusse nella cultura del Paese. Non fu un governo "socialista" tradizionale, quello di Craxi, bensì un governo che faceva, della trasgressione alle regole del gioco, la sua linea più visibile. Trasgressione che si estendeva a tutti i livelli del sistema sociale: dalla libertà sessuale alla corruzione, dalla falsità istituita entro il sistema delle competenze alla violazione di ogni impegno ideologico, morale, civile. Fu l'era del "successo", quale valore precipuo del gruppo dirigente socialista; un successo che, lo si capì profondamente proprio in quegli anni e ne fu protagonista la cultura craxiana, dipendeva in gran parte dall'occupazione dei mass media e in particolare della televisione. Furono gli anni dello sdoganamento delle aziende televisive berlusconiane. Furono gli anni di *Drive in*, un programma ideato da Antonio Ricci e messo in onda da Italia1 nel periodo 1983 – 1988, in coincidenza quasi millimetrica con i governi Craxi.

Ricordiamo che nel luglio 1981 Enrico Berlinguer rilasciò all'allora direttore di Repubblica, Eugenio Scalfari, un'intervista che fece scalpore nel sollevare la "questione morale", con la capacità di dire chiaramente quello che tutti, in Italia, "sapevano" circa l'occupazione delle istituzioni, da parte dei partiti politici. Ebbene, Craxi – con i suoi governi – inverò appieno le parole di Berlinguer, realizzando

---

<sup>3</sup> Così Giorgio Galli (1966) definisce il sistema politico italiano.

l'occupazione partitica delle istituzioni con una professionalità e un'impudenza che erano mancate pure ai democristiani, in qualche modo frenati in questo dalla lotta tra correnti. I craxiani, dopo aver duramente eliminato ogni opposizione interna nei confronti di un gruppo dirigente compatto, realizzarono un piano perverso, peraltro in stretta collaborazione con i democristiani, attoniti e al contempo attratti dallo strapotere socialista.

Enrico De Mita, nel 1983, quando da poco aveva preso la segreteria della DC succedendo a Flaminio Piccoli, chiese a SPS di condurre una ricerca sulla cultura dei militanti della DC, lo zoccolo duro di chi simpatizzava e lavorava attivamente per il partito. De Mita era convinto che questa conoscenza fosse fondamentale per la conduzione di un partito, quello democristiano, dalla variegata composizione elettorale ma dalla solida militanza di persone che operavano entro le sezioni e che facevano da importante trait d'union con la chiesa e la militanza cattolica del paese. Ebbene, dalla ricerca emerse che i militanti vedevano i socialisti craxiani come il demonio, capace di portare alla perdizione la DC; auspicavano un ritorno del partito alla linea di De Gasperi, all'onestà centrista di un periodo ove la politica era al servizio della società civile e non viceversa. De Mita colse il segnale, peraltro chiaro e deciso, quale era emerso dai dati della ricerca; ma soggiunse che era impotente nel mettere in crisi un'alleanza che sembrava, a tutti nel suo partito, ineluttabile. Un'alleanza che portò dritto a "mani pulite" e alla fine di un lungo periodo (la prima repubblica) iniziato nel primo dopoguerra.

Nel 1981 Berlinguer, sollevando la questione morale, dichiarò al contempo la sua impotenza nei confronti di una deviazione perversa dei partiti politici, avidi del potere istituzionale e del potere economico, disposti a tutto, anche ad alleanze criminali, pur di controllare e mettere al servizio del partito ogni aspetto della vita civile, economica, produttiva, istituzionale del Paese.

Nel 1983 De Mita si dichiarò altrettanto impotente di fronte al richiamo chiaro e durissimo dei militanti, nei confronti del "nemico" socialista craxiano e del decisionismo senza scrupoli che lo caratterizzava.

Impotenza. Perché? Gli anni Ottanta furono, a mio parere, anni di profonde trasformazioni. Se positive o negative ... ai posteri l'ardua sentenza.

Le vicende collegate all'occupazione delle istituzioni e del sistema economico-sociale da parte dei partiti politici andò ben al di là della cosiddetta "tangentopoli", creando una cultura della finzione e della corruzione che sconfinava, desolatamente, dal puro ambito economico.

Riandiamo alle parole di Berlinguer, in un passo dell'intervista a Scalfari:

I partiti hanno occupato lo Stato e tutte le sue istituzioni, a partire dal governo. Hanno occupato gli enti locali, gli enti di previdenza, le banche, le aziende pubbliche, gli istituti culturali, gli ospedali, le università, la Rai TV, alcuni grandi giornali. Per esempio, oggi c'è il pericolo che il maggior quotidiano italiano, *il Corriere della Sera*, cada in mano di questo o quel partito o di una sua corrente, ma noi impediremo che un grande organo di stampa come *il Corriere* faccia una così brutta fine. Insomma, tutto è già lottizzato e spartito o si vorrebbe lottizzare e spartire. E il risultato è drammatico. Tutte le "operazioni" che le diverse istituzioni e i loro attuali dirigenti sono chiamati a compiere vengono viste prevalentemente in funzione dell'interesse del partito o della corrente o del clan cui si deve la carica. Un credito bancario viene concesso se è utile a questo fine, se procura vantaggi e rapporti di clientela; un'autorizzazione amministrativa viene data, un appalto viene aggiudicato, una cattedra viene assegnata, un'attrezzatura di laboratorio viene finanziata, se i beneficiari fanno atto di fedeltà al partito che procura quei vantaggi, anche quando si tratta soltanto di riconoscimenti dovuti. ([www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)).

Le conseguenze di questa deviazione del sistema sociale, in balia del potere politico, furono devastanti per la cultura del paese. Interessante notare che il "potere", a poco più di dieci anni dalla contestazione del Sessantannove, si prese la rivincita e divenne molto più pericoloso di quello che era stato oggetto di contestazione. Si tratta, infatti, di due poteri diversi. Il potere contestato nel Sessantotto in Francia, nel Sessantannove in Italia, il potere contestato dalla *beat generation* era il potere costituito, quel potere che aveva svolto un ruolo egemone per secoli: il potere della chiesa, quello di chi rappresentava la cultura – ad esempio i "baroni" universitari – il potere dei politici, il potere dei genitori nella famiglia o dei loro rappresentanti simbolici. La contestazione concerneva "solo" l'incontestabilità di questi poteri, la loro demistificazione in quanto poteri assoluti; insomma, si rivendicava la possibilità di parlarne, di questi poteri. Il potere dei partiti, dieci anni dopo, è un potere assoluto e al contempo delinquenziale, è il potere che corrompe ogni valore sociale, dalla competenza all'efficienza, dalla competitività allo sviluppo, dalle capacità personali all'eccellenza imprenditiva. Tutto è azzerato attorno alla corruzione indotta dai partiti politici, e tutto è asservito ai partiti politici stessi.

Si può allora capire come la committenza, specie quella aziendale, nei confronti della formazione e dell'intervento psicosociale, si fecero – dopo “mani pulite” – molto meno frequenti e cambiò la domanda nei confronti della psicosociologia. Ci si chiedeva: come è possibile pensare al problema dei conflitti, al cliente interno e esterno, alla competenza organizzativa se tutto, nelle organizzazioni, viene falsificato dalla corruzione?

Nel contempo, la politica affidò ai media la ricerca del consenso “popolare”, elettorale.

Una fotografia parla più chiaramente di ogni altra considerazione, al proposito. Siamo nel 1984 e la fotografia coglie, emblematicamente, i due protagonisti di questa trasformazione importante. C'è il politico che con il suo “potere” fa esistere la televisione privata, al di là di ogni limite legislativo; c'è l'industriale che farà delle sue televisioni un centro di potere talmente efficace da consentirgli, di lì a poco, di scendere in campo e di prendere il posto di chi lo aveva fatto esistere. Nella foto, le dimensioni dei due esprimono concretamente il rapporto tra le forze in campo.

Inizia l'era della “cultura giornalistica” e della grande funzione che il giornalismo, quello televisivo come quello dei giornali, avrà nel direzionare, condizionare, indirizzare l'opinione pubblica con la spettacolarizzazione della politica, con la spettacolarizzazione dei suoi protagonisti e delle loro sfide all'ortodossia, in tutti i campi, da quello morale a quello giuridico, da quello culturale a quello etico.

I giornalisti prendono il posto degli uomini di cultura, degli intellettuali nella funzione di *maître à penser*, di guida capace di orientare il pensiero dei cittadini; lo fanno nel modo più brutale e accattivante, quello di trasformare ogni problema, ogni questione politica, economica, culturale, religiosa, morale, etica in spettacolo: uno spettacolo capace di eccitare l'emozionalità degli spettatori come se fosse una partita di calcio, con i tifosi schierati per l'una o per l'altra squadra.



Dall'hotel Raphael al Plaza, al Tartarughino con le notti “folli” di Renato Altissimo (Partito Liberale) e Gianni De Michelis (Partito Socialista), ogni evento degli uomini politici, in particolare di quelli socialisti craxiani, veniva spettacolarizzato. Ci ricordiamo dell'*edonismo regaliano*? Tornò di moda la goliardia, anche se praticata da persone non più in età; tutto venne falsificato, compreso il falso architetto Panseca che costruiva falsi palchi spettacolari per i congressi socialisti, ridotti per alcuni a una congrega di “nani e ballerine”. In quegli anni i mass media inaugurarono quella funzione, volta a pilotare il consenso in modo decisivo, che tuttora possiedono.

L'università, già invasa da un esercito di ricercatori nel '75 con il governo di solidarietà nazionale, accentua sempre più la sua matrice clientelare, creando nuove generazioni di docenti troppo spesso incompetenti e, al contempo, arroganti nell'esercizio delle loro funzioni. La cultura conosce, nel paese, un declino implacabile. Le nuove tecnologie della comunicazione creano opportunità innovative di relazione e di conoscenza, ma al contempo relegano molte persone all'individualismo, sostituendo la partecipazione diretta alla vita sociale con una nuova modalità di partecipare, di condividere, di esprimere le proprie idee, di pensare.

In sintesi, considerando l'interazione dei fattori di cambiamento, gli anni Ottanta e i primi anni Novanta vedono una profonda, drastica diminuzione delle reti di partecipazione alla vita politica e sociale. Alle vecchie reti se ne sostituiscono altre, forse più marginali nei confronti del sistema sociale del Paese. Più in generale, si può ragionevolmente affermare che al pensiero, progressivamente, si sostituisce l'agito, entro la cultura di quegli anni.

Ma non tutto viene distrutto. *Mani pulite*, o se si vuole tangentopoli, fa piazza pulita dei vecchi partiti e vede la nascita di nuovi movimenti, la Lega al nord e la Rete al sud. Movimenti, il primo in particolare, fondati su un localismo che, da latente, finalmente trova la via per esprimersi. Nuove reti di volontariato si diffondono

con le organizzazioni no profit, con un nuovo modo d'espressione delle cooperative, con movimenti quali la comunità di sant'Egidio.

Un fattore culturale, spesso trascurato, è dato dallo spostamento della povertà: dalla "classe operaia", un tempo il proletariato per eccellenza, la povertà caratterizza, sempre più, nuove marginalità non solo economiche ma anche culturali, quali i disoccupati, i giovani – sovente laureati – senza lavoro, i cassintegrati, le persone che comunque si trovano al di fuori della condizione lavorativa o che si trovano all'interno di nuove condizioni lavorative precarie, temporanee, senza sviluppo e senza sicurezza per il proprio futuro. Questa nuova marginalità, è importante sottolinearlo, non è sindacalizzata e non trova attenzione da parte dei sindacati, attenti precipuamente a chi ha un lavoro contrattualmente garantito. Si tratta di una marginalità senza voce, senza potere, che dà inizio a nuove forme di socialità: molti giovani e meno giovani, ad esempio, non potendo permettersi l'affitto o l'acquisto di una casa, iniziano a convivere in appartamenti condivisi in tre, quattro o più persone, e questo crea una nuova forma di socialità non ancora approfondita nelle sue conseguenze sul sistema sociale. Molti giovani, senza lavoro, sono costretti a vivere entro le famiglie di origine, ritardando la loro uscita per una vita autonoma. Vennero chiamati, con una infelice espressione di un ministro "veneto", i "bamboccioni", ma di fatto sono l'espressione di una nuova realtà non solo economica, lo ripeto, una realtà ove l'insicurezza per il futuro prevale su ogni altra simbolizzazione del contesto.

Il sistema sociale subisce la pressione di una nuova economia che si sta sempre più spostando dalla produzione alla finanza, al fare soldi con i soldi; subisce il processo di globalizzazione, che vede uno spostamento della concorrenza su piano mondiale; vede imporsi al suo interno nuovi sistemi di produzione, di progettazione e di realizzazione integrata delle grandi infrastrutture, resi possibili dall'informatizzazione diffusa e sempre più avanzata tecnologicamente. Per questi e molti altri fattori che qui è difficile sintetizzare, il sistema sociale, economico e culturale cambia profondamente. Il potere degli affari si concentra in poche mani e la moltiplicazione del danaro circolante è impressionante; il potere decisionale dei governi nazionali s'impoverisce a vista d'occhio, specie nelle potenze economiche a bassa dotazione infrastrutturale, come è il caso dell'Italia.

Il rapporto tra politica e istituzioni economiche si rovescia, con l'avvento di Berlusconi al governo, dal 1994 in poi. Se prima era la politica a occupare le aree istituzionali del Paese, ora è l'imprenditoria che occupa la politica e, attraverso la politica, cerca di creare una gestione della cosa pubblica tutta protesa a facilitare lo sviluppo dell'impresa. Una perversione della perversione, dunque. Ricordiamoci delle leggi *ad personam*, così frequenti al tempo dei governi Berlusconi, ma anche delle leggi smaccatamente in favore dell'impresa personale del "capo".

Si delinea, così, una sorta di circolo vizioso, ove l'opinione pubblica viene sempre più mortificata e controllata dai mass media, e il governo facilita lo sviluppo sempre più invadente dei media stessi. Molti giornalisti, sin dall'epoca del socialismo craxiano, s'improvvisano politici, così come molti politici s'improvvisano giornalisti. Il giornalismo, con la cultura che lo attraversa e lo caratterizza, la fa da padrone in un paese destinato a "pensare" lungo le coordinate decise dal potere che controlla i media, e con essi il consenso, i costumi, la finanza, il comportamento della gente in gran parte delle sue componenti. Il malaffare dilaga, e con il malaffare si sviluppa il potere della magistratura. Fu la magistratura a dare inizio a "mani pulite". Ma il connubio tra magistratura e poteri economici, salvò quasi completamente l'imprenditoria, i banchieri, le aree della produzione e del commercio. Si pensò a quest'area come alle vittime della concussione, avida, da parte dei politici e dei partiti politici. Non si capì, o non si volle capire, come l'intero sistema sociale fosse malato, nel suo pervertire i valori culturali e etici, in nome di un edonismo compulsivo e tragico, che copriva a malapena la cultura dell'avidità, in sé triste; una cultura dell'avidità che si era sostituita alla cultura della solidarietà, della competenza e dei valori morali, con tutti i limiti che, comunque, anche quella cultura aveva mostrato.

La magistratura non poteva cogliere il nocciolo della questione morale. Non lo poteva, perché doveva limitarsi a contestare le trasgressioni alla legge, provate e riferite a singole persone. Su questa vicenda giudiziaria si spostò la partecipazione, quasi morbosa, dell'opinione pubblica, ben orchestrata dai media. La questione morale passò in secondo piano e il problema continuò, con sempre nuovi protagonisti. Molti magistrati, al pari dei giornalisti, scesero in campo nell'agone politico.

Un'ultima notazione, in riferimento al periodo del quale stiamo parlando, concerne la massoneria. Si tratta di un argomento difficile, ma anche di un argomento del quale sembra "difficile" trattare. A leggere certe documentazioni che corrono sulla rete, sembrerebbe che tutto quanto è accaduto, sul piano internazionale o italiano, negli anni in questione sia opera di "forze occulte" ove massoneria, CIA, dirigenti NATO, Vaticano hanno in vario modo operato per un obiettivo che, peraltro, nessuno sa dire di preciso. Di fatto, episodi importanti della nostra vita sono rimasti quali punti interrogativi inquietanti, non hanno trovato risposte convincenti: l'omicidio Pecorelli, la fine di Calvi a Londra, l'avvelenamento di Sindona, il ruolo rivestito da

Edgardo Sogno, la P2 di Licio Gelli e l'elenco sconcertante dei suoi iscritti che ritroveremo, puntualmente, al vertice del potere negli anni successivi allo "scandalo", i vari tentativi di golpe che si sono succeduti negli anni Settanta e Ottanta, lo stragismo e la strategia della tensione, Italicus, stazione ferroviaria di Bologna, Banca dell'Agricoltura, piazza della Loggia ... si potrebbe continuare a lungo, sino all'omicidio Moro e ben più in là. Si tratta di vicende oscure, che lasciano un profondo amaro in bocca in chi lavora per lo sviluppo culturale e economico, per la valorizzazione del conflitto quale risorsa, per promuovere il pensare emozioni; quanto ho appena ricordato, ha a che fare con un professionismo dell'agito, dell'agito clandestino, occulto, che si pone al polo opposto della nostra ipotesi di intervento.

### ***L'immaginazione al potere e il potere dell'immaginazione***

Se riandiamo alla contestazione studentesca, al Sessantotto francese o al Sessantanove italiano, il superamento del potere "incontestabile" lo si perseguiva grazie al pensiero ironico. Ricordo l'episodio di un esame che tenni a Trento, dove insegnavo psicologia sociale a Sociologia, con un numeroso gruppo di studenti "dadà" provenienti da Torino, a torso nudo e minaccianti, in un caldo pomeriggio d'agosto, nel 1970. Uno studente, anch'egli rigorosamente a torso nudo e dall'aria intelligente, mi chiese di sostenere l'esame su un suo particolare programma, consistente nella lettura di *Alice nel paese delle meraviglie*; era evidente l'intento di spiazzarmi con un argomento "fuori schema" e di provocare la mia reazione di diniego, una reazione "di potere" che si prestasse alla contestazione. Parlammo per circa un'ora, del racconto di Lewis Carroll, ne evidenziammo le implicazioni psicologiche, analizzando la struttura delle relazioni che si dipanavano nel racconto e la loro paradossalità. Il doppio livello dell'esame era chiaro a tutti i presenti, una folla di studenti che si era via via radunata nell'aula. Da un lato era palese il livello di "analisi del contenuto" che lo studente e il docente stavano sviluppando (fortuna volle che avessi letto, di recente, *Alice* e alcuni commenti sul tema). Ma era anche chiaro a tutti, il gioco ironico che la conversazione proponeva, la dinamica collusiva con la quale stavamo, entrambi, dissacrando alcune "regole" del potere accademico, il programma da portare all'esame, la relazione d'esame tra docente e studente, fatta di domande e risposte più o meno soddisfacenti per il docente, la valutazione e così via. Tutto questo era dissacrato e io, quale docente, concorrevo collusivamente a tale dissacrazione. Era inoltre evidente come l'analisi di *Alice nel paese delle meraviglie* consentisse un pensiero psicologico interessante, un'analisi della dinamica simbolica del racconto che parlava di psicologia clinica e sociale più di molti, noiosi manuali. In quell'esame era chiaro il senso del costruito di "analyseur", così caro ai miei amici della psicosociologia francese.

I miei due anni all'università di Trento, nel 1969 – 70 e 1970 – 71, furono segnati da un continuo "gioco" di dissacrazione del potere accademico, non della serietà di studi e ricerche, ma degli aspetti relazionali del potere accademico. Già, il "costo" di questa dissacrazione era ben poco. All'università si poteva mettere in scena l'immaginazione al potere, senza grandi problemi.

Ben diversa era la situazione nelle organizzazioni aziendali, nella lotta sindacale, ove ai diritti dei lavoratori si contrapponeva il tema del costo del lavoro, della concorrenzialità dei prodotti, della tradizione padronale. In quell'ambito, l'ironia sembrava impossibile. L'ironia, d'altro canto, non è mai impossibile, è soltanto difficile, richiede capacità profonda di pensare emozioni, richiede la competenza a sospendere gli agiti emozionali, richiede l'istituzione di una relazione "amica", quale condizione indispensabile per sospendere gli agiti e sviluppare la competenza a pensare emozioni. Negli anni che seguirono la contestazione studentesca, in molti ambiti si ignorò l'ironia e si configurarono precipuamente le conseguenze della simbolizzazione nemica dell'altro, dell'avversario da battere o da abbattere. Questo viraggio, dall'immaginazione alla lotta, fu terribile. Terribile per la sua stupidità distruttiva, capace di alimentare violenza dall'una e dall'altra parte. Questa incapacità di restare entro il livello dell'ironia, fu la causa della sconfitta di tutti, dello spreco di intuizioni intelligenti e innovative che avevano accompagnato la contestazione del potere istituito.

Il viraggio dal pensiero alla lotta (analizza, analizza ... ma poi ricordati di sparare) portò agli anni di piombo, al terrorismo nostrano, alle brigate rosse, ma anche al rivitalizzarsi di una destra stragista e violenta; paradossalmente, comportò il rigurgito del peggior potere, quello occulto, violento, distruttivo di tutto e di tutti. La fine dell'ironia alimentò quel potere che si voleva contestare, e lo fece contrapponendo due, tre, molti poteri in lotta cieca tra loro, per anni.

Nell'ambito della cultura organizzativa, d'altro canto, la demistificazione del potere continuò a lungo e i cambiamenti furono irreversibili. Cambiamenti dovuti al sorriso che ogni manifestazione "antica" del potere ispirava, in chi ne coglieva il cieco anacronismo.

## ***L'avidità prende il posto della lotta***

Siamo alla metà degli anni Novanta, più precisamente alle elezioni politiche del 27 marzo 1994; finisce la “prima repubblica” e nasce il “bipolarismo” che contrappone, fondamentalmente, due schieramenti; uno di destra: il Polo della Libertà, guidato da Silvio Berlusconi che ottiene poco meno del 43% dei voti e vince le elezioni; l'altro di sinistra: l'Alleanza dei progressisti, guidata da Achille Occhetto, che ottiene il 34% dei voti e si colloca all'opposizione. Si parla, correntemente, di nascita della “seconda repubblica”.

Si sono avanzate le più disparate ipotesi su questo evento; in particolare sulla discesa in campo del Cavaliere, creatura politica “costruita”, sia pur inconsapevolmente, da Craxi e dalle leggi sulle televisioni; leggi che consentirono a Mediaset di costruire un impero televisivo, opponendo ben tre reti alle tre della RAI, inverando un duopolio televisivo che marciava parallelo al bipolarismo politico. Si è accennato al fatto che, nel corso degli anni Novanta, era mutato il quadro socioeconomico del Paese. Le lotte sindacali, seguite al “miracolo economico” italiano degli anni 1958-1963, avevano ottenuto un forte progresso nelle condizioni salariali e nelle condizioni di lavoro, per i lavoratori italiani. Fu un periodo ove la formazione del personale e lo sviluppo delle risorse erano di cruciale importanza per l'andamento dell'impresa. Il forte incremento dei lavoratori dell'industria derivava le sue risorse dallo spostamento dell'economia del Paese dall'agricoltura alla fabbrica o alle organizzazioni aziendali. Questa nuova mano d'opera, non usa al lavoro industriale, aveva necessità di formazione e gli operai anziani ebbero l'importante compito di adattare le nuove risorse al lavoro produttivo industriale. Negli anni del miracolo economico si crearono nuove élites di lavoratori “specializzati” e si articolarono in modo vantaggioso, per i più esperti, le differenziazioni gerarchiche entro l'organizzazione del lavoro. Lentamente, le condizioni del lavoro in Italia si adeguarono agli standard dei paesi più avanzati. Le lotte sindacali dei primi anni Settanta furono caratterizzate da conflitti ideologici marcati, ispirati anche dalla contestazione giovanile, ove venne combattuta l'arroganza del potere aziendale (si veda, ad esempio, il tema della schedatura politica e ideologica degli addetti alla Fiat e la ricca letteratura che la sinistra operaia ha prodotto sull'argomento), rendendo in qualche modo evidente la tradizionale tematica del conflitto, centrata sul binomio: “salari – condizioni di lavoro”.

Con la seconda repubblica, dunque, i lavoratori occupati si prefigurano come la nuova classe media italiana. L'emarginazione è data dai giovani senza lavoro, dai sottooccupati e dai disoccupati. La sinistra tradizionale, orientata dal PCI che confluisce in toto nell'Alleanza dei progressisti, appare agli elettori come il partito che difende gli interessi degli “occupati”, che intende perseguire – sindacalmente – ulteriori miglioramenti per questi lavoratori. Sembra non voler o poter rivolgere il proprio interesse alla nuova emarginazione. Gli emarginati, molte analisi del voto lo confermano, votano per il Polo della Libertà assieme all'elettorato tradizionalmente di destra. Si tratta di una “novità” culturale di grande rilievo, che interessa anche noi psicologi e la nostra storia.

Con il berlusconismo si delinea, in modo chiaro, quanto resta della cultura italiana, dopo la fase “ideologica” della prima repubblica. Il nucleo entro il quale si contrappongono i due schieramenti politici, ma anche la cultura diffusa dai mass media, della televisione in particolare, la cultura dei dibattiti che si prolungano all'infinito sugli schermi televisivi o sui giornali – sempre più “di parte” – è incentrata sull'avidità. L'avidità è il nuovo valore; viene sdoganato il desiderio di arricchirsi, di possedere beni superflui, di farsi prendere dal consumismo, il desiderio di godere della vita attraverso i divertimenti più stereotipati e vendibili dalla pubblicità, di manifestare apertamente il proprio desiderio sessuale, senza limiti alla perversione o alla riduzione della donna a “donna-oggetto erotico”. I valori della solidarietà, della frugalità, dell'accoglienza, della costruzione del nuovo, così come i valori estetici, del buon gusto e delle buone maniere, il rispetto dell'altro anche se non la pensa come te, anche se di orientamento ideologico diverso dal tuo, il gusto del creare in tutti i campi, la valorizzazione della competenza e dell'eccellenza, questo e altro viene perso, in nome di un confronto spietato, violento, inesorabile, volto al possesso avido di tutto.

Si diffonde la corruzione, un evento problematico non solo per la sua devianza, ma perché – al contrario della delinquenza, che prevede una distinzione netta tra il delinquente e chi subisce l'atto del delinquere – coinvolge tutti. La corruzione, attraverso molteplici vie, implica la partecipazione di “tutti” al fenomeno e altera diffusamente la fiducia nel sistema sociale e nel suo sviluppo. La corruzione distrugge il sistema sociale alle radici e diffonde una sfiducia cinica, diffusa, senza rimedio.

Questo, d'altro canto, va di pari passo con lo spostamento dell'economia, dalla produzione alla finanza. Il “fare soldi con i soldi” appare quale espressione compiuta dell'avidità; un'avidità fine a sé stessa, quindi senza senso. Con l'avidità viene sedotta, prospettando promesse mirabolanti, la nuova marginalità sociale.

Questo movimento verso l'avidità ha forti riflessi anche sulla psicologia.

Una psicologia che, sin dalla fondazione dei Corsi di Laurea, per via della cecità professionale dei suoi fondatori – proseguita ancor più ciecamente dai loro epigoni – si era arroccata sul duopolio: “scientismo”, peraltro di basso profilo e socialmente irrilevante, “psicoterapia” perseguita quale imitazione della

psicoanalisi di stampo psichiatrico; gli psicologi erano poi attratti dall'“antipsichiatria”, ideologicamente affascinante, quale si era affermata nel periodo precedente l'organizzazione dell'assistenza psichiatrica, pianificata e lentamente costruita seguendo i dettami della legge 180/78.

La psicologia italiana, dall'epoca dei Corsi di laurea e delle Facoltà, è stata completamente assente dallo scenario dell'impegno culturale e politico del Paese. Dico la psicologia, quella accademica come quella ordinistica e professionale.

Alcuni psicologi, in quanto cittadini, si impegnarono politicamente, a volte fecero anche politica “per” la psicologia; vedi, tra tutti, Ossicini. Quanto mancò agli psicologi, fu il *dare senso politico alla propria professione di psicologi*.

Il contributo della psicologia alle vicende sociali e politiche del Paese, in sintesi, fu praticamente nullo. Ben diversa fu la posizione degli psicosociologi, tra i quali mi annovero: *gli psicosociologi fecero politica tramite i loro interventi psicosociali*, nei vari ambiti della vita sociale e lavorativa del Paese. Un esempio tra tutti: la valorizzazione del conflitto sociale quale risorsa organizzativa, se pensato e non agito. Ancora: la trasformazione degli “uffici del personale”, volti al controllo dei lavoratori, in “servizi per lo sviluppo delle risorse”, volti alla formazione dei lavoratori, alla loro crescita professionale, alla valorizzazione delle loro potenzialità. Due mutamenti culturali dei quali gli psicosociologi si fecero promotori e che contribuirono al profondo cambiamento nelle relazioni tra le varie componenti del potere organizzativo, grazie al costruito di “competenza organizzativa”.

La componente politica del lavoro psicosociologico, è importante sottolinearlo, fu orientata dalla competenza psicoanalitica degli psicosociologi stessi; una psicoanalisi che si trasformava in analisi organizzativa, secondo modelli scientifici, empiricamente fondati; modelli della psicosociologia italiana che, con orgoglio, posso valutare come più avanzati dei modelli inglesi sostenuti dagli psicoanalisti del Tavistock Institute e più efficaci di quelli – peraltro inizialmente assunti dalla psicosociologia italiana quale linea guida – elaborati dagli psicosociologi francesi (Arip, Cefrap e altri). Gli psicosociologi, all'inizio della seconda repubblica, possono quindi vantare un passato di azione politica fondata sulla professione e sulla ricerca scientifica; un'azione politica non personalistica, non velleitaria, agita entro i differenti movimenti di una sinistra naufragata nel conformismo ideologico.

Dopo la metà degli anni Novanta, per il concorso di molteplici fattori che qui abbiamo solo delineati, viene progressivamente meno la committenza aziendale all'intervento psicosociale, sia pur con qualche eccezione di grande interesse scientifico e culturale.

Emergono, di contro, due aree di committenza entro organizzazioni che operano al di fuori del mercato produttivo e che scoprono, dopo anni di letargo, i problemi organizzativi che li caratterizzano: la scuola e la sanità, in particolare gli ospedali. Molti insegnanti chiedono di essere formati alla comprensione delle relazioni complesse dell'organizzazione scolastica, con particolare riferimento al gruppo-classe. Ricordo un lungo intervento presso diverse scuole medie romane; un resoconto è presente nel volume di Carli, Guerra, Cannizzo e Daini, *Aggiornamento degli insegnanti: una proposta di intervento psicosociale*, La nuova Italia, Firenze, 1990; un intervento di quattro anni fu realizzato presso scuole medie della provincia di Frosinone, e un resoconto dell'intervento è reperibile nel volume a cura di Renzo Carli, *Culture giovanili. Proposte per un intervento psicologico nella scuola*, FrancoAngeli, Milano, 2008. Per quanto concerne l'Ospedale, ricordo interventi presso l'ospedale Fatebenefratelli, presso il San Filippo Neri di Roma, così come gli interventi che SPS ha realizzati presso i servizi psichiatrici CSM o SPDC di varie ASL romane. Una ricerca-intervento sui servizi psichiatrici italiani è resocontata nel volume: Carli e Paniccia (2011), *La cultura dei servizi di salute mentale in Italia. Dai malati psichiatrici alla nuova utenza: l'evoluzione della domanda di aiuto e delle dinamiche di rapporto*, FrancoAngeli, Milano. Ricordo inoltre che il numero 1/2016 della *Rivista di Psicologia Clinica* è completamente dedicato all'intervento psicosociale in ospedale, con particolare riferimento alla dinamica delle relazioni organizzative entro l'organizzazione ospedaliera.

L'esperienza psicosociale ha comportato anche un “nuovo” approccio alla psicoterapia psicoanalitica, più attenta ai problemi delle persone, più orientata alla relazione, quella psicoterapeutica e quella caratterizzante l'esperienza del paziente, riferita quale vissuto in terapia; una relazione analizzata grazie al modello della collusione, derivato direttamente dall'esperienza psicosociale, in alternativa al modello pulsionale della teoria freudiana. Una psicoterapia orientata dalla distinzione tra “fatti” e “vissuti”, costruiti troppo spesso confusi nella cultura psicoanalitica tradizionale.

## ***Per concludere***

Fino all'avvento dei Corsi di laurea in psicologia, istituiti nel 1971, gli psicologi italiani erano poche centinaia. In poco meno di cinquant'anni gli psicologi sono, in Italia, circa centomila. Questa crescita non ha corrisposto, d'altro canto, a uno sviluppo parallelo della professione e della rilevanza sociale della professione stessa. Se si guarda all'epoca in cui si è istituzionalizzata la formazione accademica degli psicologi, si può capire come la formazione e la professione si siano divise tra scientismo e movimentismo, due processi che poco avevano a che fare con un ruolo politico e sociale della psicologia, quindi con una relazione proficua tra professione e problemi che attraversano il sistema sociale. Questo, a mio modo di vedere, perché sin dall'inizio i corsi di laurea, nati in contesti dove era assente l'esperienza professionale psicologica, si sono affidati per lo sviluppo professionale dei futuri psicologi, prevalentemente, a psichiatri di marca psicoanalitica – a Roma – o di marca cognitivista a Padova. Il costo di quell'operazione “professionalizzante” fu e, per certi versi, è molto alto.

In queste pagine ho presentato un'esperienza, quella della psicosociologia italiana e dell'intervento psicosociale o psicologico clinico, che si è posta a latere della professione psicoterapeutica, spesso considerata quale unica via di fuga degli psicologi formati nei corsi di laurea. Per quanto mi concerne, solo nel 1978, con il mio trasferimento di cattedra da Palermo a Roma, ho iniziato la mia partecipazione alla formazione degli psicologi. Nel corso degli anni Ottanta ho fondato la scuola quadriennale di specializzazione in Psicologia Clinica, presso la Facoltà di Psicologia di Roma-Sapienza e, sempre nella stessa Facoltà, ho promosso il corso di laurea in Intervento psicologico clinico e analisi della domanda. Ho quindi cercato di trasmettere quanto avevo sperimentato professionalmente, anche attraverso i canali istituzionali che permettevano di raggruppare docenti capaci di condividere la passata esperienza psicosociologica e di trasmetterla agli studenti di psicologia. La scuola quadriennale SPS si pone in continuità con questo sforzo di trasmissione di modelli, metodologie e pratiche capaci di declinare la psicoanalisi entro quei contesti e quelle problematiche che evolvono storicamente, e richiedono un adattamento teorico e metodologico alla domanda della contemporaneità. Il rapido e, certamente, discutibile excursus dei quarantanove anni che separano l'oggi dal 1969 spero possa aiutare a cogliere il cambiamento della domanda alla psicologia clinica o alla psicosociologia del passato; ma possa anche far riflettere sul profondo contributo che la psicoanalisi ha dato, e continua a dare, all'evolversi dei problemi sociali, politici, economici, culturali del contesto. Per questo, sin dai tempi di Lewin – psicologo gestaltista – e dei suoi collaboratori psicoanalisti, la storia ci racconta di un continuo evolversi della teoria psicoanalitica nella sua comprensione non tanto della dinamica intrapsichica – erroneamente ipotizzata come invariante nel tempo – ma della dinamica che concerne le relazioni sociali. La mia lunga esperienza nell'ambito dell'intervento, mi ha consentito un'analisi critica di alcune componenti della teoria psicoanalitica e la valorizzazione, l'arricchimento di altre componenti. È questo, se si vuole, il “lascito” del mio aver partecipato alla professione psicosociologica.

## ***Bibliografia***

- Carli, R. (Ed.) (2008). *Culture giovanili. Proposte per un intervento psicologico nella scuola* [Youth cultures. Proposals for a psychological intervention in the school]. Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., Guerra, G., Cannizzo, G., & Daini, S. (1990). *Aggiornamento degli insegnanti: una proposta di intervento psicosociale* [Teacher update: a proposal for psychosocial intervention]. Firenze: La nuova Italia.
- Carli, R., & Paniccia, R.M. (2011). *La cultura dei servizi di salute mentale in Italia. Dai malati psichiatrici alla nuova utenza: l'evoluzione della domanda di aiuto e delle dinamiche di rapporto* [The culture of mental health services in Italy]. Milano: FrancoAngeli.
- Cassani, C., & Craveri, P. (1984). Angelo Costa. In *Dizionario biografico degli italiani Treccani* (Vol. 30) [Biographical Dictionary of Italians Treccani (Vol. 30)]. Retrieved from: [http://www.treccani.it/enciclopedia/angelo-costa\\_%28Dizionario-Biografico%29](http://www.treccani.it/enciclopedia/angelo-costa_%28Dizionario-Biografico%29)



Galli, G. (1966). *Il bipartitismo imperfetto. Comunisti e democristiani in Italia* [The imperfect bipartitism. Communists and Christian Democrats in Italy]. Bologna: Il Mulino.

Intervista di Eugenio Scalfari a Enrico Berlinguer (1981, July, 28). *La Repubblica*. Retrieved from: [http://www.repubblica.it/politica/2016/07/28/news/questione\\_morale\\_berlinguer-144942852/](http://www.repubblica.it/politica/2016/07/28/news/questione_morale_berlinguer-144942852/)

Lévy, A. (1972). Analyse critique du groupe d'évolution et ses développements récents [Critical analysis of the evolution group and its recent developments]. *Connexions*, 1-2, 13-42

Rivista di Psicologia Clinica (2016, 1). [Special Issue]. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it>