

# Sulla socioanalisi

*Mario Perini*

## Abstract

Nell'articolo vengono esplorati i diversi approcci e metodi che possono essere riuniti sotto la dizione "socioanalisi", dall'analisi istituzionale alla psico-socioanalisi, dalla psicoigiene alla psicoterapia istituzionale, nel tentativo di identificare le specificità di una psicoanalisi "senza divano" che prova a guardare alla realtà sociale con le sue lenti e le sue chiavi di lettura, accettando anche un certo grado di contaminazione con altri saperi. L'esplorazione parte dal contesto del Tavistock Institute di Londra e dal suo paradigma psicomodinamico-sistemico per attraversare i vari territori socio-culturali nei quali si è avventurata la psicoanalisi dopo Freud, con particolare riferimento al contributo di Bion su gruppi e istituzioni, al concetto di ansie e difese sociali sviluppato da Jaques e Menzies, ed anche ai contributi italiani, elaborati soprattutto da Franco Fornari e da Luigi Pagliarani.

## Parole chiave

psicoanalisi sociale; psicoterapia istituzionale; dinamiche di gruppo; group relations; Tavistock; dinamiche organizzative.

La socioanalisi è lo studio dei fenomeni sociali umani da una prospettiva che integra la teoria sistemica e la psicoanalisi. La teoria sistemica esamina le proprietà e le dinamiche degli oggetti in quanto sistemi complessi nei quali ogni parte interagisce con le altre e con il sistema nel suo insieme per determinare un comportamento. La psicoanalisi studia gli aspetti nascosti e rimossi dei sistemi, individuali come collettivi, e descrive il modo in cui questi aspetti, operando "sotto la superficie", influenzano le dinamiche e i comportamenti degli individui e del sistema. (Long, 2013)

Il termine "socioanalisi"<sup>1</sup> è stato coniato da Alastair Bain, fondatore dell'Australian Institute of

---

<sup>1</sup> Accanto a questo termine molti altri se ne sono aggiunti a descrivere approcci e metodi diversi ma in qualche misura tributari delle stesse radici teoriche o di modelli concettuali vicini al paradigma socio-analitico di Jaques:

- L'**analisi istituzionale**, elaborata dal filosofo e sociologo francese George Lapassade negli anni '60-70 a partire dal pensiero di Guattari (Lapassade, 1967).
- La **socio-psicoanalisi**, frutto di un ventennio di ricerche e interventi condotti dallo psicoanalista francese Gerard Mendel e dal "Gruppo Desgenettes" negli anni '60 e '70 all'interno di aziende, scuole, istituzioni sanitarie, centrali nucleari (Mendel, 1968).
- La **psicoterapia istituzionale**, che nasce in Francia verso la fine degli anni '70 nel contesto della riforma dei servizi di salute mentale e delle connesse ricerche sulle applicazioni sociali di una psicoanalisi "senza divano" (Racamier, Vermorel, Oury, Koechlin, Paumelle, Tosquelles, Diatkine, Woodbury, ecc.), e troverà sviluppi anche nel nostro Paese (es. Napolitani, DeMartis) (Racamier & al., 1970; Oury, 1975; Napolitani, 1971)
- La **psicoigiene e psicologia istituzionale**, termine introdotto dallo psicoanalista argentino José Bleger per descrivere il suo approccio allo studio psicoanalitico dei piccoli gruppi e del funzionamento delle istituzioni sanitarie, sociali e scolastiche (Bleger, 1966).
- L'**analisi coinemica** dello psicoanalista kleiniano Franco Fornari, nata dalle sue ricerche di psicoanalisi applicata al sociale, dagli studi sulla guerra all'analisi dei codici affettivi nelle istituzioni (Fornari, 1976).
- La **psico-socioanalisi**, elaborata all'inizio degli anni '80 da Luigi Pagliarani, psicologo sociale e collaboratore di Franco Fornari, come riformulazione originale del paradigma socio-analitico di Jaques con un'enfasi più marcata sull'integrazione degli aspetti clinici con quelli organizzativi (Pagliarani, 1978; Forti & Varchetta, 2002).

Lo stesso termine "**psicosociologia**", più generico e riferibile ad approcci anche relativamente eccentrici rispetto al vertice psicoanalitico - come quello dell'Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologique (A.R.I.P.), fondata da Eugène Enriquez (Enriquez, 1983), o quello dello Studio di Analisi Psico-Sociologica di Milano (Kaneklin e Olivetti Manoukian, 1990) - non può non includere un'analisi dei processi inconsci che connotano la vita di gruppi, organizzazioni e istituzioni (Stella e Quaglino, 1976; Carli e Ambrosiano, 1982)

Social Analysis di Melbourne (Bain, 1999), per designare un paradigma teorico e un approccio allo studio delle organizzazioni e della società nati dagli sviluppi della *social analysis* di **Elliott Jaques**, psicoanalista canadese, allievo e collaboratore di Melanie Klein e figura centrale del **Tavistock Institute for Human Relations** negli anni '50. Come chiarisce Dario Forti, “Social analysis è infatti già una versione tarda (che risale ai primi anni '60) del suo approccio, che inizialmente (agli inizi degli anni '50) era stato definito come *social therapy* a rendere ben esplicito il significato dell'operazione di trasferimento della teoria e della tecnica kleiniana dall'ambito terapeutico a quello della diagnosi e dell'intervento nelle organizzazioni (fabbriche, ospedali e scuole) dell'Inghilterra dell'immediato dopoguerra” (Forti, 2002)

“Socioanalisi” è un termine che si riferisce oggi a un definito e riconoscibile corpus di teorie, concetti e applicazioni, ma che conserva tuttora un alone di incertezza e di ambiguità semantica. Più che una teoria è un crocevia di teorie (Bain, 1999; Lang & Schweitzer, 1984), dove confluiscono:

- La psicoanalisi applicata ai gruppi e alle istituzioni (Bion, Jaques, Menzies)
- La teoria dei sistemi aperti (Trist, Emery)
- La dinamica dei gruppi di matrice gestaltica (Lewin)
- Le group relations (Miller, Rice)
- Il social dreaming (Lawrence)
- Elementi di teoria dello sviluppo organizzativo (Bennis, Argyris, Schein)
- Contributi di altri approcci psicodinamici, come la socioanalisi francese (Lapassade, Enriquez, Kaës)

Negli ultimi anni questo campo si è allargato ad includere anche altri vertici teorici di tipo psicoanalitico (ad es. quelli lacaniani, junghiani e interpersonali) insieme ad altri complessi approcci sistemici. Ciò ha avuto luogo parallelamente agli sviluppi verificatisi in seno all' International society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), un'associazione nata nel 1983 proprio per integrare questi approcci e studiarne le applicazioni e le modalità di intervento nelle organizzazioni e nella società.

L'integrazione di alcuni di questi diversi vertici concettuali, per molti versi riuscita, feconda di intuizioni e di sbocchi applicativi, ma ancora incompleta e in attesa di ulteriori approfondimenti, è il fondamento di quello che è stato definito il “paradigma sistemico-psicodinamico”, noto anche come “**metodo Tavistock**” dal nome dell'istituto di Londra che ne ha visto la nascita.

Le origini della socioanalisi sono complesse: le sue radici risalgono alla seconda Guerra Mondiale e in particolare al cosiddetto “primo esperimento di Northfield” realizzato da **Wilfred Bion** e da **John Rickman** in un ospedale per reduci, e si rifanno inizialmente ai concetti della psicoanalisi kleiniana, poi alle esperienze con i piccoli gruppi effettuate da Bion presso il Tavistock Institute, alle ricerche socio-tecniche di **Eric Trist**, ed al “Progetto Glacier”, una ricerca-azione su un contesto industriale attuata negli anni '50 da un team dello stesso Tavistock Institute diretto da **Elliott Jaques** (Brown & Jaques, 1965). Su queste radici si sono ben presto innestati i contributi di **Kurt Lewin** e degli studi sulla socio-dinamica dei gruppi da lui condotti negli Stati Uniti, presso i National Training Laboratories di Bethel, e in un secondo tempo quelli dell’“open systems theory”, la teoria sistemica elaborata da von Bertalanffy e applicata da Trist e da **Fred Emery** ai sistemi sociali. (Bion & Rickman, 1943; Bion, 1961, 1962; Emery, 1969; Trist & Murray, 1990-1997; Lewin, 1948; Jaques, 1951)

Oltre al lavoro di ricerca del Tavistock Institute e, in seguito, del Tavistock Consultancy Service, questa prospettiva è anche diventata centrale nello sviluppo del **metodo delle Group Relations**, che viene alla luce nel 1957 con la prima Conference organizzata alla Leicester University (Miller, 1989), e si propone il compito di guardare all'esperienza soggettiva nel “qui-e-ora” all'interno della cultura

e delle dinamiche del gruppo e dell'istituzione come “sistema di gruppi” (Di Marco, 1999).

La pratica socioanalitica è stata principalmente adottata da consulenti organizzativi e ricercatori, anche se i suoi metodi sono stati impiegati per studiare i movimenti sociali e persino le dinamiche dei popoli e delle nazioni. Negli ultimi 60 anni sono apparsi molti metodi diversi per accedere alle dinamiche psico-sociali di sistema operanti sotto la superficie delle organizzazioni e sempre più spesso anche nella società. (Long, 2013)

Tali metodi sono scaturiti dall'esigenza di esplorare i processi sociali inconsci così come si esprimono attraverso i sogni (il Social Dreaming; Lawrence, 1998) e i ruoli assunti nei gruppi di lavoro (l'Organizational Role Analysis; Newton, Long & Sievers, 2005); o come possono essere intuiti e compresi osservando le dinamiche organizzative (l'osservazione istituzionale; Hinshelwood & Skogstad, 2000), rappresentando figurativamente ruoli e contesti di lavoro (il disegno dell'organizzazione; Nossal, 2010), costruendo ipotesi sulle dinamiche sociali correnti (il Listening Post; Foresti & Samà, in Quaglino, 2014) e analizzando le culture delle organizzazioni di lavoro (la diagnosi organizzativa; Levinson, Molinari & Spohn, 1972). Questi metodi ed altri di creazione più recente hanno tutti in comune il tentativo di far emergere e di utilizzare le dinamiche nascoste dei sistemi sociali.

Ma dopo tutto la 'socioanalisi' parla in primo luogo di una psicoanalisi che si sporge sul sociale, fuori della stanza del trattamento, cercando di portarvi le sue domande, le sue provocazioni e le sue chiavi di lettura, nella convinzione di poter contribuire a comprendere e magari a risolvere qualcuno dei problemi che affliggono gli individui in quanto membri di gruppi e di collettività.

## La psicoanalisi sociale

Tra gli apporti teorici che forniscono le fondamenta al nostro paradigma dobbiamo brevemente riassumere quello derivato dalla teoria psicoanalitica. In *Psicologia delle masse e analisi dell'Io* (1921) **Freud** esplora i processi di grande gruppo e le sue relazioni con la leadership, assumendo che la funzione del capo di una massa sia quella di sostituirsi all'ideale dell'Io degli individui, ricevendone in delega non solo la funzione di guida ma spesso anche la capacità di pensare. Freud propone qui molti spunti interessanti ma non li svilupperà oltre, nemmeno nelle successive opere “sociologiche” (Freud 1927, 1929, 1938), dove tratterà piuttosto dell'origine della civilizzazione umana e del compito dell'educazione nel controllo delle pulsioni istintuali.

A parte qualche esperienza isolata, come quelle di Otto Fenichel e di Wilhelm Reich, l'Asilo psicoanalitico aperto a Mosca da Vera Schmidt nel 1921, o il movimento "culturalista" di Karen Horney e di Harry S. Sullivan - presto liquidato dall'establishment IPA come "psicoanalisi annacquata" -, dopo gli anni '20 si affermerà una posizione alquanto dogmatica che prescrive agli analisti di non occuparsi della realtà esterna, ma solo di ciò che accade nel mondo interno, o tutt'al più delle risonanze che la realtà esterna produce nel mondo interno.

Dunque non esisteva all'origine una “sociologia psicoanalitica” o una teoria del comportamento sociale e del funzionamento istituzionale che utilizzasse le concezioni della psicoanalisi. Ci vorrà la Seconda Guerra Mondiale - e il coinvolgimento di molti analisti sia nelle vicende belliche sia nelle ricerche psicosociali da queste innescate - per riaccendere l'interesse della psicoanalisi per la società e per le istituzioni, una strada indicata peraltro dallo stesso Freud allorché, sempre in *Psicologia delle masse e analisi dell'Io*, aveva affermato che la psicologia dell'individuo è fin dall'inizio anche una “psicologia sociale” (Freud, 1921)

Da allora numerosi analisti, sfidando gli atteggiamenti “claustrofilici” ed evitanti di una larga parte della propria comunità professionale, si sono avventurati fuori dai confini tradizionali del loro

setting per esplorare la realtà esterna valendosi delle lenti e della sensibilità proprie del metodo psicoanalitico. Eccone una lista, inevitabilmente incompleta:

- Michael Balint sulla medicina di famiglia
  - Donald Winnicott sull'educazione del bambino e sulle funzioni materne
  - Ernest Kris sulla propaganda di guerra
  - Eric Erikson sull'influenza della struttura sociale nello sviluppo dell'individuo
  - Hanna Segal e Franco Fornari sulla guerra e sulla minaccia nucleare
  - Alexander Mitscherlich e il suo gruppo del Sigmund-Freud-Institut di Francoforte sulla ricerca sociale
  - Roger Money-Kyrle e i suoi studi sulla politica
  - Tom Main, Robert Hinshelwood e Diego Napolitani sulle istituzioni della salute mentale e sulla comunità terapeutica
  - Cesare Musatti e lo sviluppo della psicologia e della cultura aziendale illuminata all'Olivetti
  - Siegfried H.Foulkes, René Kaës, Didier Anzieu, Enrique Pichon-Riviere, José Bleger, Solomon Resnik ed altri sull'analisi dei gruppi e delle istituzioni
  - Philippe Paumelle, Serge Lebovici, Michael Woodbury, Paul-Claude Racamier e gli altri pionieri francesi della "psichiatria di settore", della "psicoterapia istituzionale" e della "psicoanalisi senza divano"
  - Gaetano Benedetti, Johannes Cremerius, Fritz Morgenthaler e il loro gruppo di ricerca sulla psicoterapia e le scienze umane
  - Elvio Fachinelli, Enzo Morpurgo e l'"ambulatorio di Niguarda" per l'ascolto psicoanalitico delle classi disagiate
  - Rafael Moses, Shmuel Erlich e gli altri analisti ebrei e tedeschi ideatori delle Group relations Conferences di Nazareth e di Cipro per l'esplorazione delle conseguenze dell'Olocausto e del conflitto Israelo-Palestinese
  - Silvia Amati Sas sulla tortura e sui rifugiati
  - Armando Bauleo, Marie Langer e altri analisti Argentini impegnati nell'analisi della (e nella lotta alla) dittatura
  - Vamik Volkan sui conflitti etnici e sulle relazioni internazionali
  - Serge Viderman, David Tuckett, Ken Eisold ed altri sul denaro, sull'economia e sui mercati finanziari
  - Manfred Kets de Vries, Isabel Menzies, Elliott Jaques, Anton Obholzer, Edward Shapiro ed altri analisti impegnati nello studio della leadership, del potere, dell'autorità e delle dinamiche organizzative
- ...e tanti altri, senza contare numerosi analisti che non fanno parte dell'IPA.

La lista presenta una vistosa omissione: Wilfred Bion. Per parlare di Bion, padre indiscusso della moderna psicoanalisi sociale, occorre prima presentare il contesto in cui il suo pensiero è nato e si è sviluppato, il Northfield Hospital prima e poi il Tavistock Institute.

## **Bion, Northfield e il Tavistock**

Alla sua fondazione negli anni '20 la **Tavistock Clinic** era un'istituzione benefica per la psicoterapia e l'assistenza alle *lower classes*, oltre che un centro di formazione per terapeuti, educatori, insegnanti, consulenti di coppia, medici di famiglia e assistenti sociali.

In un precedente lavoro (Perini, 2007) ho ripercorso brevemente la storia di questa prestigiosa istituzione e del suo metodo di analisi dei processi sociali.

In Inghilterra fin dagli anni '20 operava la *Tavistock Clinic*..., Alla fine degli anni '40

collaboravano con la Clinica diversi psichiatri, psicoanalisti e psicologi sociali che durante la guerra avevano prestato servizio nell'esercito occupandosi di selezione del personale militare, riabilitazione sociale dei reduci, trattamento delle nevrosi di guerra: tra loro personaggi di rilievo come John Rickman, Jock Sutherland, Harold Bridger, Eric Trist, Siegfried H. Foulkes, Tom Main e soprattutto *Wilfred Bion*. In particolare il Northfield Hospital, un ospedale militare per reduci presso Birmingham, doveva diventare nell'immediato dopoguerra la sede di importanti sperimentazioni psico-sociali come il lavoro pionieristico di Bion sui gruppi di lavoro, quello di Foulkes sulla gruppo-analisi e quello di Main, co-fondatore con Maxwell Jones del modello di cura residenziale noto col nome di "Comunità terapeutica".

Le radici della socioanalisi in effetti vanno fatte risalire prima di tutto al lavoro svolto nei primi anni '40 da **Bion** e da **Rickman** nell'**Ospedale militare di Northfield** (Bion & Rickman, 1943), un centro di cura che aveva il compito di riabilitare i soldati e gli ufficiali affetti da nevrosi di guerra per rispedirli al fronte quanto prima possibile. Prima di essere assegnato a Northfield Bion, come ufficiale medico, aveva collaborato con gli uffici di reclutamento (WOSB, War Office Selection Board), dove aveva introdotto l'osservazione dei potenziali ufficiali mentre lavoravano in gruppo su un determinato compito, un semplice sistema che aveva ben evidenziato i processi gruppali connessi a leadership, followership, assunzione di ruoli, collaborazione, competizione, ecc. Una volta a Northfield, dove era stato nominato responsabile di un reparto di addestramento e riabilitazione, Bion trasferì queste esperienze nel lavoro con i ricoverati, da cui scaturirono prima di tutto le sue straordinarie intuizioni sulle dinamiche dei gruppi (Bion, 1961), ma anche i primi elementi di una teoria analitica sul funzionamento di un'istituzione. Paradossalmente questi ultimi sono i derivati di un parziale insuccesso, il fallimento di quello che è stato definito il "primo esperimento di Northfield", che Tom Main descrive vividamente in un suo noto articolo sulla comunità terapeutica:

Bion si era trovato di fronte ad una massa di soldati nevrotici che, in termini militari, erano sciatti, indisciplinati, pigri e sporchi oltre i limiti di qualsiasi modello medico di malattia; egli aveva preso in esame il loro comportamento non come la conseguenza di tante malattie personali, ma come una collusione da parte di un gruppo con le aspettative dell'ospedale, secondo la quale il personale è sano e auto-disciplinato mentre i pazienti sono disordinati e ammalati. Così, durante una delle riunioni quotidiane in corsia, comunicò ai pazienti/soldati che ne aveva abbastanza di loro, che si rifiutava di doversi occupare di loro e di dover trattare e disciplinare comportamenti da delinquenti, che questi erano problemi loro e non suoi, creati da loro e non da lui. Non li avrebbe puniti, ma non li avrebbe più visitati in corsia. Sarebbe rimasto ogni mattina nel suo ufficio a loro disposizione per parlarne, ma solo per i soldati che si sarebbero presentati puliti e vestiti in ordine. Nelle settimane che seguirono i soldati sperimentarono duramente la fermezza delle sue decisioni. La corsia si riempì di immondizia, i letti non furono rifatti per giorni e giorni, aumentarono le assenze senza permesso e il numero degli ubriachi, mentre tutto il personale dell'ospedale era allarmato e arrabbiato. Regnava il caos, ma Bion non si era guadagnato invano la sua decorazione al merito militare nella Prima Guerra Mondiale e rimase fermo nelle sue decisioni. Col passare dei giorni un numero pian piano crescente di soldati, ben vestiti e in ordine, tra cui alcuni sottufficiali, cominciò ad andare nel suo ufficio chiedendo di intervenire in questo caos. Bion si guardò bene dall'accogliere la loro indignazione e i loro ideali militari, ma li discusse con loro come un dato di fatto loro, liberandoli così dal conflitto tra inettitudine ed efficienza. Pian piano cominciarono a diventare responsabili di loro stessi e dei compagni di corsia, a formare loro stessi gruppi, a stabilire turni, orari e sistemi disciplinari. La pulizia e l'ordine, non più imposti dall'alto, migliorarono nelle corsie. Il super-Io militare, non più proiettato sui superiori, era tornato al sistema di ordine inferiore, e la corsia di Bion divenne la più efficiente dell'ospedale". (Main, 1977)

Questa parte dell'"esperimento", la genesi di una prima, embrionale comunità terapeutica, per Main era stato un pieno successo, un lavoro "audace, pieno di immaginazione e innovativo, non per

la permissività giustificata dalla malattia, ma per la delega ai pazienti della loro salute e responsabilità”. (ibid.)

Ma il prezzo di questo successo fu che Bion fu rimosso dal comando e mandato via da Northfield, ed anche il comandante dell’Ospedale, uno psichiatra, venne poi licenziato.

Proseguì così Main, che in quella circostanza fu chiamato a Northfield al posto di Bion:

Né il comandante né il suo staff erano riusciti a tollerare quelle settimane di caos, tutti condannavano Bion e provavano rancore per lui, per il suo rifiuto di assumersi tutta la responsabilità del disordine degli altri. (...) mi resi conto poi che il mio compito vero era studiare questo insieme di tensioni nei sistemi di livello più elevato<sup>2</sup>, e che questo primo esperimento, se era stato un vero fallimento tecnico a livello ospedaliero superiore, al livello inferiore di corsia era stato un brillante successo. Bion era stato terapeutico per i suoi soldati, ma anti-terapeutico per lo stato maggiore... In altri termini, nel suo lavoro non era riuscito ad ottenere e mantenere l’approvazione della società per la sua iniziativa. (ibid.)

L’esperienza di Bion a Northfield e la lettura offertane da Main rappresentano in un certo senso l’atto di nascita della socioanalisi. In quel contesto la psicoanalisi ha dovuto misurarsi con costrutti fino ad allora sostanzialmente estranei al proprio apparato teorico: il **gruppo**, non tanto come molteplicità di individui ma come gruppo-nel-suo-insieme (sulle orme di Lewin), l’“individuo nel gruppo”, e infine il **sistema**, di cui gruppi e individui fanno parte come “sotto-sistemi”. Il paradigma socioanalitico alla base del metodo Tavistock, ossia la riuscita integrazione del vertice psicoanalitico con quello sistemico, è già chiaramente emerso in queste prime mosse, e si svilupperà poi pienamente negli anni successivi appunto nella Tavistock Clinic con le ricerche portate avanti dallo stesso Bion e dai suoi colleghi e continuatori.

Nell’immediato dopoguerra il Tavistock si divide in due tronconi: uno di questi (che continuerà a chiamarsi Tavistock Clinic<sup>3</sup>) rimarrà più ancorato “all’area delle cure psicologiche e della formazione dei terapeuti, con una particolare attenzione per lo sviluppo infantile e adolescenziale, le difficoltà delle coppie ed i problemi dell’educazione. ... Un capitolo speciale della storia della Clinica è l’approccio rivoluzionario impiegato da Michael e Enid Balint alla formazione psicologica dei medici di famiglia, da cui nascerà una specifica modalità di training detta dei ‘gruppi Balint’ ” (Perini, 2007).

L’altro ramo dell’istituzione originaria svilupperà maggiormente un interesse per l’approccio psicomotricità e socio-tecnico alla vita organizzativa, e prenderà il nome di **Tavistock Institute of Human Relations** (oggi si chiama semplicemente Tavistock Institute)

Nella fase fondativa del Tavistock Institute, oltre a Bion, Eric Trist, Elliott Jaques, Harold Bridger, Pierre Turquet, Isabel Menzies e altri pionieri della socioanalisi, una preziosa collaborazione proviene da uno dei massimi esponenti della psicologia gestaltica, **Kurt Lewin**, che con le sue ricerche presso i National Training Laboratories (NTL) di Bethel negli Stati Uniti, porta a compimento il modello del *T-group*, uno dei primi gruppi esperienziali utilizzato per la formazione nelle organizzazioni e per lo studio delle dinamiche di gruppo. (Lewin, 1948a,b)

Dall’incontro delle idee di Bion e di Lewin e dal contributo fondamentale della teoria sistemica nasce il primo modello di formazione alle relazioni di gruppo, le **Group relations**, che verrà poi sviluppato dal Tavistock Institute come uno specifico programma di training: nell’ambito di tale programma la formula più innovativa è rappresentata dalle cosiddette “*Group Relations Conferences*”, seminari residenziali di varia durata durante i quali i partecipanti esplorano le relazioni

---

<sup>2</sup> Ovvero il sistema-ospedale nel suo insieme e le gerarchie superiori

<sup>3</sup> Da alcuni anni la Tavistock Clinic si è fusa con la Portman Clinic ed è divenuta una fondazione che fa parte del sistema sanitario inglese col nome di Tavistock & Portman NHS Foundation Trust

di gruppo, la leadership e l'autorità all'interno di gruppi di vario formato e con compiti differenziati, alcuni di tipo più emozionale ed esperienziale, altri con finalità più specificamente applicative. (cfr la voce "Conference", Perini, in Quaglini 2014)

## Fondamenti teorici

Come si è detto il "modello Tavistock", rappresentato prima di tutto dalle ricerche sui piccoli gruppi svolte da Bion presso il Tavistock Institute a partire dalle esperienze fatte a Northfield, è una delle radici primarie della psicoanalisi. Le sue matrici teoriche sono principalmente due:

1. la *teoria psicoanalitica*, nella sua applicazione specifica alle dinamiche dei gruppi istituzionali;
2. la *teoria dei sistemi aperti*, i cui concetti, oltre che per le note applicazioni alla terapia familiare, si sono rivelati di grande utilità per lo studio delle organizzazioni sociali (von Bertalanffy, 1968; Emery, 1969).

Si tratta di un modello aperto e sincretistico, poiché accoglie anche contributi di altre discipline, quali le scienze politiche, l'economia e le teorie di amministrazione aziendale, la sociologia e la psicologia<sup>4</sup>, che offrono al paradigma fondamentale strumenti procedurali, di contestualizzazione dell'analisi e di indirizzamento della ricerca.

Elemento fondamentale di questo modello è il suo basarsi su una **teoria clinica dell'organizzazione**, una teoria che considera le istituzioni umane come suscettibili di andare incontro a processi non solo di malfunzionamento ma anche di "sofferenza", certamente diversi da quelli propri degli individui, e comunque in grado di far soffrire le persone che lavorano al loro interno, e soprattutto di danneggiare il morale, la produttività e il "compito primario" dell'organizzazione (Miller e Rice, 1967).

Occorre ricordare comunque che il tipo di *apprendimento* promosso da questo modello è prevalentemente di tipo *esperienziale* (Bion, 1962). Ciò significa che esso non si basa se non in minima misura sulla somministrazione di concetti e teorie: la vera fonte di cambiamento e di acquisizione è data dall'opportunità di vivere o rivivere in gruppo e nel "qui-e-ora", ad esempio in una situazione formativa o nel corso di una consulenza, processi e situazioni emozionali che hanno molte analogie con le vicende concrete che si svolgono sul luogo di lavoro, all'interno di un'organizzazione.

In un suo articolo Palmer elenca e descrive sinteticamente gli elementi fondamentali su cui si basa il "paradigma Tavistock" (Palmer, 1998), elementi che riprenderò qui di seguito elaborandoli ove si riveli utile per una maggiore chiarezza.

1. Il primo punto è l'adozione di una **teoria del comportamento di matrice psicoanalitica** e di derivazione soprattutto kleiniana, anche se con rilevanti influssi provenienti dal pensiero di Bion e di Winnicott. Questa teoria si impernia sulla concezione psicoanalitica delle angosce e delle difese primitive elaborata da Melanie **Klein**, che spiega almeno in parte il comportamento individuale in termini di potenti ansie depressive e persecutorie di marca infantile, ansie da cui l'Io si difende utilizzando i meccanismi primitivi della scissione, della proiezione, dell'introiezione, dell'identificazione proiettiva, del diniego e dell'idealizzazione. Nelle istituzioni sono questi i meccanismi difensivi che hanno maggior rilevanza, anche se altri processi possono essere egualmente presenti, come ad esempio quelli attivati dall'invidia, dalla gelosia e dalla rivalità. (Klein, 1946, 1957, 1959)

---

<sup>4</sup> In particolare, come si è già detto, la Gestalt-Psychologie e le ricerche di Kurt Lewin.

Il contributo di **Bion** consiste essenzialmente nella sua concezione del funzionamento mentale in termini di oscillazione tra una posizione di tipo depressivo e una di tipo schizo-paranoide, oscillazione che influenza il comportamento e lo stato mentale dell'individuo, le sue emozioni e le sue fantasie, in particolare determinando la qualità delle relazioni e delle esperienze di chi vive e lavora in una organizzazione. A ridosso di ciò si colloca la teoria della relazione “contenitore-contenuto”, un altro dei concetti chiave del pensiero bioniano. (Bion, 1962, 1970)

Passando a **Winnicott**, occorre ricordare in particolare il concetto di ambiente facilitante e quello di *holding*, che servono a comprendere il comportamento dell'individuo in relazione alla capacità di un'organizzazione di contenere l'ansia, e inoltre i concetti di spazio e di oggetto transizionale, di grande utilità per la comprensione dei processi trasformativi. (Winnicott, 1965a,b; 1971)

2. Il secondo punto è una **teoria sul funzionamento del gruppo**, che come abbiamo già visto è anch'essa largamente debitrice del pensiero di **Bion**. Secondo Bion gruppi di qualunque tipo e finalità operano su due livelli diversi. A un livello più superficiale ed esplicito, il gruppo tende al perseguimento degli scopi razionali e coscienti per cui i suoi membri si sono riuniti: questa modalità di funzionamento del gruppo è definita “gruppo di lavoro”, ed è dominata dalle funzioni razionali dell'Io e dall'orientamento al compito.

Contemporaneamente, a un livello più profondo e inconscio, il gruppo è animato da impulsi, fantasie e movimenti irrazionali, che non corrispondono al primo modo di funzionamento né agli obiettivi dichiarati del gruppo, ma sembrano mirare al soddisfacimento di bisogni emozionali primitivi. Questi differenti processi di gruppo, che Bion ha denominato **assunti di base**, corrispondono a stati mentali e modelli di comportamento collettivi stabilmente presenti ma adottati dal gruppo o da una parte di esso in determinate circostanze.

Gli assunti di base descritti da Bion sono tre:

- di **dipendenza**, quando il gruppo si orienta emotivamente a cercare una figura di leader idealizzato da cui dipendere integralmente per tutte le decisioni necessarie e per il soddisfacimento dei propri bisogni emotivi;
- di **attacco-fuga**, quando il gruppo è orientato emozionalmente a individuare un nemico esterno e a cercare un leader capace di mobilitare le forze del gruppo per attaccare quel nemico oppure per rifugirgli;
- di **accoppiamento**, quando il gruppo si dispone emozionalmente in attesa della “venuta di un messia”, ovvero di un evento risolutore, di un'idea nuova o di un oggetto idealizzato che giunga a salvare il gruppo.

Gli assunti di base possono essere utili al perseguimento del compito del gruppo in un determinato momento della sua storia, mentre in altre circostanze o in seguito al mutamento del compito potrebbero rivelarsi gravemente disfunzionali: un team chirurgico sarà più efficace se orienta le relazioni intragruppo e quelle con il paziente verso l'assunto di base di dipendenza, che invece diventerebbe controproducente se si mantenesse anche nei rapporti con la vita quotidiana dell'ospedale. (Bion, 1961)

Altri studiosi hanno introdotto nuovi tipi di assunti di base, interessanti soprattutto per quel che riguarda le dinamiche dei grandi gruppi: Turquet ha proposto un assunto di base denominato “**one-ness**” (“essere tutt'uno”), che si basa su un sentimento collettivo di fusione con il gruppo (Turquet 1974); Lawrence, Bain e Gould (1996) hanno chiamato “**me-ness**” (“meità”) un quinto assunto di base, che si esprime con la comparsa di atteggiamenti idiosincratici tesi a cercare rifugio nell'interiorità o a riaffermare, eventualmente anche in termini antisociali, l'individualità andata dispersa nel gruppo in posizione “one-ness”.

3. Un concetto-chiave è poi quello di **organizzazione-nella-mente**, ossia “l'ampia costellazione dei miti, dei preconcetti e delle fantasie inconsce di cui è fatta l'immagine soggettiva che si ha di una organizzazione e in particolare delle relazioni che intercorrono tra individui e gruppi e tra gruppi al



suo interno. Con una parafrasi, l'organizzazione conosciuta ma non pensata". (Armstrong, 1997 cit. in Perini, 2003).

Questi aspetti soggettivi sono in effetti dei puri contenuti mentali, ma ciò non impedisce che abbiano il potere di influenzare i comportamenti concreti, le relazioni tra i ruoli, le prestazioni lavorative e a volte di condizionare pesantemente la stessa politica generale dell'organizzazione.

4. Un altro concetto cruciale è quello di **ruolo**, che, pur essendo già utilizzato nell'ambito della psicologia e della sociologia delle organizzazioni, nel modello Tavistock assume una configurazione diversa. Reed e Armstrong (1988) così definiscono il concetto di ruolo nel modo in cui prende forma nell'"organizzazione-nella-mente" assumere un ruolo implica essere in grado di formulare o di scoprire dentro di sé, anche solo intuitivamente, un principio regolatore che ci permetta di gestire il nostro operato in relazione alle richieste sollevate dalle situazioni in cui ci troviamo in quanto membri di un'organizzazione o di un gruppo."

Il concetto di ruolo è importante perché mette in gioco la relazione tra l'immagine di sé (la persona) e quella del ruolo, una relazione che si attualizza nella realtà esterna ma che è soprattutto interna. Lawrence (1979) esprime questo concetto con l'espressione "managing oneself in role" ("gestire sé stessi nel ruolo"). In questo senso è importante la distinzione tra i ruoli razionali, legati alle richieste dell'organizzazione, e quelli irrazionali (ad es. il leader idealizzato, il capro espiatorio), dominati dai bisogni emotivi e dagli assunti di base.

5. Il paradigma Tavistock include il costrutto di **organizzazione come sistema**: questa visione olistica deriva dalla teoria dei sistemi aperti<sup>5</sup>, elaborata da **von Bertalanffy** (1950) a partire da modelli e metafore provenienti dal mondo della biologia e applicati alla realtà sociale. L'organismo unicellulare è la metafora basilare di questo modello. Così come la cellula, anche l'individuo, il gruppo, l'organizzazione possano essere descritti come un sistema delimitato da un confine che separa l'ambiente interno da quello esterno e nello stesso tempo permette gli scambi reciproci.

6. Un aspetto del modello sistemico di particolare interesse per le scienze sociali e incardinato nella teoria socioanalitica è proprio quello di **confine**, (Lawrence, 1979) perché permette di intendere l'elemento separatore tra interno ed esterno in termini spaziali ma soprattutto funzionali, come la membrana per la cellula e la pelle per l'individuo. La membrana-confine è certamente innanzi tutto una frontiera delimitante (*border*): nella prospettiva psico-sociale sono postulabili confini che separano l'individuo dal gruppo, i gruppi tra loro e rispetto all'organizzazione nel suo insieme, quest'ultima dall'ambiente sociale circostante e dalla società allargata, i vari settori o reparti di un'organizzazione, i differenti ruoli l'uno dall'altro, la persona dal ruolo che la stessa svolge ed anche il sé dal non-sé e la realtà dalla fantasia. In questo senso il confine si costituisce come matrice dell'identità dell'individuo, del vissuto di coesione del gruppo, del sentimento di appartenenza all'organizzazione.

Ma poiché l'organizzazione e le sue componenti sono concepite come un **sistema aperto**, il confine si presenta contemporaneamente anche come un limite permeabile (*boundary*) attraverso il quale hanno luogo degli scambi e delle transazioni tra il sistema e il suo ambiente esterno. La permeabilità del confine e quindi la natura e la misura degli scambi in entrata e in uscita attraverso di esso non sono fenomeni casuali ma sono sottoposti a un processo di regolazione da parte del sistema. La funzione regolatrice che governa gli scambi tra il sistema e l'ambiente esterno può essere rappresentata come collocata sul confine, non in un punto ma lungo tutta la sua estensione come una

---

<sup>5</sup> Il vantaggio del modello sistemico non consiste soltanto nella sua relativa semplicità ed elasticità ma anche nel fatto di essere sufficientemente compatibile con tutta una serie di concetti e postulati che derivano dall'universo psichico e dalla teorizzazione psicoanalitica. Infatti nel momento stesso in cui determinati processi si realizzano all'interno di un'organizzazione è possibile descriverne la fenomenologia, le interazioni e la dinamica conscia e razionale partendo dal paradigma sistemico e, contemporaneamente, esplorarne le radici emozionali inconsce, le valenze ansiogene, le componenti fantasmatiche e quelle difensive con l'impiego del paradigma psicoanalitico.

specie di fascia. In termini di psicologia individuale questa è la funzione assunta dall'Io, che padroneggia i processi istintivi ed effettua l'esame di realtà attraverso il quale l'individuo comunica e interagisce con il mondo esterno. In termini di psicologia del gruppo o dell'organizzazione è la posizione funzionale occupata dalla **leadership**, il cui governo si esercita non solo sulle transazioni attraverso il confine ma anche sui processi trasformativi interni al sistema che "convertono" le risorse importate nei prodotti da esportare nell'ambiente esterno. È funzione basilare della leadership controllare questi processi interni in modo che restino aderenti al compito primario dell'organizzazione (produrre merci e profitti, curare malati, educare persone, ecc.) e regolare gli scambi attraverso il confine istituzionale, rendendolo più permeabile quando occorra assicurare l'apporto di risorse vitali o al contrario più impervio allorché l'istituzione e i suoi membri vadano protetti da stimoli o da attacchi provenienti dal mondo circostante.

In un'organizzazione di ampie dimensioni come un Ministero o un'impresa multinazionale avremo un sistema complesso, articolato su vari livelli in realtà minori (reparti, uffici, aree funzionali) che costituiscono dei **sottosistemi**, ciascuno dei quali presenterà un compito specifico, un confine, una leadership che lo presidia e processi di scambio con l'ambiente esterno, rappresentato in questo caso dall'organizzazione nel suo insieme o da altri settori della stessa.

7. Un altro concetto fondamentale che il modello Tavistock ha mutuato dalla concezione sistemica ed ha applicato alla vita dell'organizzazione è quello di **compito primario** (Miller & Rice, 1967). Secondo una definizione molto chiara e concisa il compito primario è quel compito che una qualsiasi organizzazione deve svolgere se vuole sopravvivere. Per un'impresa non sopravvivere può voler dire fallire, sparire dal mercato, per un'organizzazione sociale può significare la chiusura o anche il perversimento delle sue finalità. Il compito primario – che ha molti punti di contatto con ciò che il linguaggio aziendale indica come *mission* o come *core business* – è in pratica la realizzazione di quel tragitto produttivo che, partendo dalle risorse all'ingresso e passando per i processi trasformativi interni al sistema, perviene all'obiettivo, al prodotto o al risultato desiderato.

Il termine "primario" implica evidentemente che le organizzazioni possono avere una molteplicità di compiti gerarchicamente sovraordinati e che perciò alcuni di questi compiti possono essere secondari ad altri. A volte complicati problemi istituzionali insorgono laddove non solo i compiti non siano chiari, ma dove si sia verificato, magari silenziosamente, un capovolgimento nella loro gerarchia, sicché un compito secondario sia gradualmente divenuto più importante di quello primario. In altri casi le difficoltà nascono da un conflitto non riconosciuto o non risolto tra più compiti primari: è il caso delle organizzazioni cosiddette "a doppio compito" (dual-task) come ad esempio un ospedale universitario, in cui il compito primario di prendersi cura dei malati può entrare in conflitto con quello di pari rango rappresentato dalla ricerca o dalla formazione degli studenti in medicina.

8. La vita produttiva di un'organizzazione può dunque essere descritta nei termini di una sequenza di processi, quelli che attraversano il confine istituzionale in entrata (**input**), quelli che trasformano le risorse in prodotti (**conversione**) e quelli che trasferiscono i prodotti attraverso il confine nell'ambiente esterno (**outcome**). Nel caso di un'impresa manifatturiera l'*input* è rappresentato dalle risorse materiali (materie prime, risorse finanziarie, tecnologie, informazioni) e da quelle umane, oltre che dalle influenze esercitate dal mercato, dalla proprietà, dalle pubbliche amministrazioni; la conversione è il processo produttivo in senso lato unitamente alle funzioni di gestione e controllo che lo governano; l'*outcome* è rappresentato dai prodotti immessi sul mercato e dal profitto che ne deriva, in termini di utili (che rientrano nell'organizzazione per l'acquisto di nuove risorse o come investimenti), tasse corrisposte allo Stato, dividendi distribuiti agli azionisti o benefici per utenti e cittadini.

9. Essenziale per la teorizzazione socioanalitica è il concetto di **autorità**, con il correlato concetto di **potere**, temi a lungo trascurati dall'indagine psicologica e dall'esplorazione

psicoanalitica, divenuti aree privilegiate di studio nelle *Group Relations Conference* (cfr. Perini, in Quaglini 2014). In breve, secondo il paradigma socioanalitico l'autorità e il potere possono essere definiti come forme della capacità di prendere decisioni che vincolano o influenzano il comportamento degli altri o il funzionamento di un'organizzazione. Mentre il potere è un attributo della persona, è una forza effettiva e dipende dalle sue risorse (la forza del carattere o quella fisica, il prestigio sociale, il denaro, gli appoggi politici), l'autorità è un attributo del ruolo, è la quantità di potere necessaria e sufficiente a un determinato ruolo perché possa essere esercitato, ma senza questo potere rimane una forza virtuale. Da questo punto di vista l'autorità è funzione di un determinato compito istituzionale e la sua efficacia e legittimità dipendono da tre fonti principali:

1. il "conferimento" dall'alto, ovvero l'*empowerment* da parte dei superiori;
2. la "sanzione" dal basso, cioè il riconoscimento e la collaborazione da parte dei subordinati;
3. l'"autorizzazione" dall'interno, cioè la legittimazione all'esercizio dell'autorità da parte delle

figure genitoriali interiorizzate nel corso dello sviluppo della personalità. (Obholzer, 1996; Perini, 2007)

Problemi estremamente delicati sorgono nelle organizzazioni allorché vi sia uno scollamento tra autorità e potere. Tipiche sono ad esempio le vicende dei "coordinatori" di taluni servizi sociali, figure investite di rilevante autorità ma solitamente svuotate di potere reale; al polo opposto si collocano gli impiegati degli uffici acquisti di imprese ed enti pubblici, che dispongono spesso di un potere effettivo molto ampio rispetto alla loro modesta posizione gerarchica.

Altre difficoltà originano dall'incompletezza o dalla disarmonia del processo di assegnazione dell'autorità: quando il conferimento dall'alto non si accompagna alla sanzione dal basso un dirigente finisce per essere abbandonato o sabotato dai propri collaboratori; nel caso contrario può rischiare di essere manipolato da questi ultimi e aizzato in una rivolta suicida contro il top management. Se poi a una persona dotata di tutta l'autorità necessaria viene a mancare la legittimazione dall'interno il fronte conflittuale si sposta nel mondo psichico e può determinare in quella persona una seria incapacità di esercitare il ruolo assegnatole dall'organizzazione. Autorità senza potere e potere senza autorità - così come i difetti o gli eccessi delle relative responsabilità - sono a tutti gli effetti sintomi di una "malattia dell'organizzazione" e cause di deterioramento del clima istituzionale, delle relazioni di lavoro e della produttività.

## **Relazioni di gruppo**

Possiamo dire che un aggregato di persone diventa un gruppo di lavoro quando si creano delle interazioni tra i suoi membri, quando questi ultimi sviluppano una progressiva consapevolezza della natura delle relazioni che li legano tra loro e quando emerge un compito comune. (cfr. Quaglini, Casagrande e Castellano, 1992) I gruppi si formano sotto la pressione di varie forze: una minaccia esterna, un pericolo comune, comportamenti regressivi dei membri, o la spinta a soddisfare bisogni di sicurezza, di dipendenza, di appartenenza, di coesione e di rifornimenti affettivi. Questa dinamica corrisponde al processo che Bion ha descritto col termine di "gruppo in assunto di base" (Bion, 1961) Una forza più intenzionale è la decisione consapevole dei membri di riunirsi per svolgere un compito, processo che promuove nel gruppo quello stato mentale che Bion ha indicato come "gruppo di lavoro" (ibid.).

Quando l'aggregato si trasforma in un gruppo, questo si comporta come un sistema, e il suo compito primario è la sopravvivenza - quella dei singoli membri e quella del gruppo nel suo insieme e della sua mission. In termini gestaltici si può affermare che il gruppo è un'entità superiore alla somma delle sue parti, e che rappresenta la figura focale, mentre gli individui sono lo sfondo. Questo implica che i confini dell'individualità e della separatezza sono molto sfumati, e che ciò che occupa il campo percettivo sono piuttosto le interazioni collettive generate dai membri.

La concezione socioanalitica delle relazioni di gruppo può essere riassunta nei punti seguenti:

- Il compito primario di qualsiasi gruppo è ciò che esso deve fare per sopravvivere.
- Il gruppo ha una vita propria solo come conseguenza delle fantasie e delle proiezioni dei suoi membri.
- Il gruppo usa i propri membri al servizio del suo compito primario.
- Il comportamento di ogni membro del gruppo in un determinato momento è l'espressione dei suoi bisogni, della sua storia, dei suoi modelli di comportamento ed anche dei bisogni, della storia e dei modelli di comportamento del gruppo.
- Qualunque cosa il gruppo stia facendo o di qualunque cosa stia parlando, sta sempre parlando di sé e riflettendo la propria situazione.
- Comprendere i processi di gruppo fornisce ai membri una maggiore consapevolezza e la capacità di attuare scelte in precedenza non accessibili riguardo alla loro identità e al loro funzionamento nel contesto del gruppo.

(Banet and Hayden, 1977)

La maggior parte dei lavori pionieristici sui processi e sulle dinamiche di gruppo sono frutto delle ricerche di Bion o di altri studiosi del Tavistock e sono collocabili tra gli anni '50 e '60. Nel periodo successivo i contributi di due scienziati sociali operanti con il metodo Tavistock, l'americano A. Kenneth Rice e l'inglese Eric Miller, spostano l'asse del pensiero socioanalitico nell'area delle "group relations", affermando che gli individui non possono essere compresi o modificati al di fuori del contesto dei gruppi in cui vivono e lavorano. Gli sviluppi di questo paradigma - le annuali Group Relations Conference di Leicester, unitamente alle ricerche-azioni e alle attività consulenziali svolte in varie organizzazioni - hanno arricchito in misura straordinaria il patrimonio concettuale della socioanalisi e le indagini sui gruppi e sulla leadership. Accanto agli studi sul piccolo gruppo, cui ha contribuito in modo determinante Bion, importanti ricerche sono state svolte sin dalla fine degli anni '60 sui gruppi "mediani" - gruppi costituiti da 15-30 persone (De Marè, 1972) - , sui grandi gruppi - costituiti da oltre 30 persone (Turquet, 1974; Kreeger, 1975) - e, più tardi, anche sui "gruppi molto piccoli", di 4-6 persone (Gosling, 1981). In ciascuna tipologia di gruppo si verificano dei processi emozionali, dei comportamenti e delle specifiche dinamiche relazionali che li differenziano significativamente gli uni dagli altri.

## **Ansie, difese sociali e organizzazioni**

In termini socioanalitici possiamo considerare le organizzazioni umane come sistemi a doppio compito: uno è quello di svolgere la propria missione istituzionale, cioè produrre dei risultati in termini di merci, beni, servizi o idee, l'altro è quello di soddisfare i bisogni inconsci delle persone, soprattutto quelli di appartenenza, di sicurezza e di identità. Tutto ciò che può minacciare l'appagamento di questi bisogni è generatore di intense ansie primitive di fronte alle quali nel sistema si generano difese altrettanto primitive e massicce.

L'ansia permea il lavoro in tutti i suoi aspetti, le relazioni umane ad esso collegate, i ruoli ed i compiti che le organizzazioni assegnano ai loro membri. Molte ansie sono realistiche e legate a situazioni concrete, come nel caso di mestieri rischiosi, delicate responsabilità decisionali, insicurezza nel rapporto d'impiego, ecc. Altre sono invece angosce più profonde e irrazionali e assomigliano a quelle che popolano il mondo infantile o l'esperienza psicotica: la castrazione, la perdita d'amore, una mortificazione narcisistica, la persecuzione, l'abbandono, un'aggressione distruttiva o invidiosa, l'annientamento, la fusione nel gruppo e la perdita dell'identità: contro questi pericoli emozionali, intensificati e resi più complessi dalle dinamiche organizzative, i gruppi e le istituzioni tendono a costruire dispositivi di difesa, analogamente a quanto accade per la mente individuale. Come quest'ultima di fronte ad angosce intollerabili ricorre a dispositivi come la rimozione, il diniego, la

scissione, la proiezione, così al livello istituzionale vediamo attivarsi e presto consolidarsi potenti sistemi difensivi inconsci, che Elliott Jaques e Isabel Menzies – due psicoanalisti che sono stati tra i pionieri delle ricerche del Tavistock – hanno denominato “**difese sociali**” (Jaques, 1955; Menzies, 1961).

Jaques e Menzies hanno studiato in dettaglio le difese sociali che si ergono contro le angosce depressive e persecutorie circolanti nelle istituzioni umane. Nell'immediato dopoguerra Elliott Jaques aveva guidato per quattro anni un team di ricercatori del Tavistock all'interno di un progetto di consulenza e di studio noto come “Progetto Glacier” dal nome di un'azienda inglese produttrice di acciaio che aveva presentato problemi di carattere organizzativo, in particolare riguardo al cambiamento del metodo di pagamento dei salari. Da queste ricerche innovative (Jaques, 1950, 1951) è originato un articolo - “*Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva*” - che può essere considerato una pietra miliare della socioanalisi. (Jaques, 1955).

Isabel Menzies ha esplorato a fondo le emozioni e i processi difensivi operanti nel servizio infermieristico di un grande ospedale inglese. La misura assai elevata dell'angoscia che gravava sulle infermiere e l'assenza di dispositivi istituzionali idonei a riconoscerla e a contenerla avevano prodotto un sistema difensivo complesso e pervasivo che aveva infiltrato in profondità l'organizzazione del lavoro piegandola all'unica esigenza di dislocare l'ansia del personale (Menzies, 1961). Ne risultava tutta una serie di meccanismi:

1. **scissione, isolamento e spersonalizzazione** nelle relazioni con i pazienti, visti come numeri o oggetti inanimati;
2. **distacco e negazione dei sentimenti**, con una professionalità da “robot”;
3. **ritualizzazione dei compiti e ossessività delle procedure e dei controlli**, col risultato di una soffocante burocratizzazione e incapacità a prendere decisioni;
4. **elusione e diffusione delle responsabilità**, cosicché qualunque cosa succedesse la colpa era sempre di tutti e di nessuno;
5. **delega verso l'alto** con progressiva infantilizzazione dei gruppi di lavoro;
6. **idealizzazione e svalutazione** in rapida vicendevole oscillazione.

Più in generale tra i sistemi difensivi operanti nelle istituzioni possiamo annoverare:

“le strategie di isolamento e di autoemarginazione o di abbandono del gruppo di lavoro o del compito (*burnout*, assenteismo, incidenti e malattie psicosomatiche, turnover accelerati), le grandi e piccole manovre di sabotaggio del compito o delle decisioni innovative (resistenze al cambiamento), la militarizzazione paranoide del clima organizzativo, l'irrigidimento burocratico delle procedure (ritualizzazione, istituzionalizzazione), la freddezza affettiva e la spersonalizzazione nelle relazioni di lavoro”. (Perini, 2013)

L'indagine socioanalitica ha permesso di vedere come le organizzazioni e le istituzioni si plasmano in parte intorno a queste “difese sociali”, assumendo così silenziosamente, accanto alla funzione pertinente alla loro “missione”, quella di liberare gli individui e i gruppi e la società stessa dalle rispettive ansie. In questo senso possono essere considerate - non importa quali siano i loro compiti primari, se di consulenza, di governo della cosa pubblica, di produzione di beni o servizi - dei **sistemi sociali specializzati nella gestione dell'ansia**. Anzi, potremmo aggiungere, seguendo Jaques e Menzies, che esse si organizzano soprattutto come apparati difensivi contro le angosce depressive e persecutorie.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Sulla funzione difensiva delle organizzazioni gli esponenti dell'approccio socioanalitico hanno formulato molte proposte interessanti: a partire da Bion e dalle sue ipotesi su chiesa, esercito e aristocrazia come “gruppi specializzati di lavoro” destinati a contenere e gestire i diversi “assunti di base”, vari studiosi (Jaques, 1955; Menzies, 1960; Obholzer e Roberts, 1994) hanno cercato di fornire una spiegazione delle dinamiche inconsce operanti all'interno di altre istituzioni sociali.

Alcune di queste difese possono anche rivelarsi relativamente adeguate e persino necessarie all'istituzione per perseguire il suo compito. Ad esempio, in una camera operatoria la sterilizzazione emozionale e la totale passività del paziente permettono all'équipe chirurgica di svolgere il proprio lavoro senza essere sommersa dall'ansia. Il problema è che le difese assai spesso "si mascherano da politiche razionali o infiltrano i processi organizzativi diventando così difficilmente accessibili ad un'esplorazione in profondità che ne ricostruisca le connessioni con le ansie circolanti" (ibid.); inoltre, incorporandosi nella struttura e nella cultura organizzativa, possono diventare negative e controproducenti, distogliendo il personale dallo svolgimento del proprio compito o pervertendo il compito stesso oppure generando climi e comportamenti altamente distruttivi e paralizzanti, in modo tale che anche l'originario scopo protettivo finisce con l'essere vanificato e l'ansia cacciata dalla porta rientra dalla finestra.

### La socioanalisi in Italia: Fornari e Pagliarani

I contributi socioanalitici di **Franco Fornari**, psicoanalista milanese di formazione kleiniana, originano dai lavori di Bion e di Jaques, ma si muovono ben presto verso un focus di tipo socio-politico: il problema del cambiamento istituzionale. Partendo da un'analisi dell'istituzione psichiatrica Fornari afferma che la dialettica cambiamento-conservazione può essere considerata un assunto di base del gruppo, che "esige di fatto il sorgere di istituzioni che rassicurino contro le ansie mobilitate dalle necessità storiche di cambiamento" (Fornari, 1971), e per studiare questi processi postula la fondazione di una socioanalisi che non sia semplicemente una psicoanalisi applicata al sociale ma un'autentica "psicoanalisi del sociale", nel senso di "una indagine sistematica dei fattori inconsci come fattori primari partecipanti al sociale" (ibid.).

Gli sviluppi del pensiero di Fornari si sarebbero però ben presto orientati verso l'indagine dei "codici affettivi" operanti nelle istituzioni e capaci di incidere sulla vita emotiva e sul comportamento degli individui. Anche se nate dalle radici della socioanalisi inglese, le sue ricerche, che culmineranno nell'elaborazione di un originale metodo di studio chiamato "analisi coinemica" (Fornari, 1976), mostrano una differenza significativa da quelle di Bion e Jaques: l'attenzione per il contesto istituzionale in Fornari convive con la sensazione che il suo interesse principale sia il singolo individuo anziché l'organizzazione, e che nel suo edificio teorico le istituzioni sociali abbiano importanza soprattutto per la loro valenza simbolica, e sembrano essere "più il campo su cui fare ricerca che quello su cui applicare i risultati della ricerca stessa" (Lang e Schweitzer, 1984)

Filosofo e psicologo sociale di grande originalità, già allievo e collaboratore di Fornari, **Luigi Pagliarani** si differenzierà progressivamente da lui, tentando una sintesi più convincente tra il vertice

---

Secondo Bion la **chiesa** si istituisce come un'organizzazione che va incontro al bisogno degli uomini di dipendere da figure di genitori idealizzati e onnipotenti, mentre l'**esercito** si preoccupa di gestire le ansie persecutorie legate alla visione di un mondo minacciato da nemici esterni che devono essere rifuggiti o attaccati e distrutti.

La **sanità** è un'organizzazione il cui obiettivo dichiarato è quello di promuovere la salute e curare le malattie; in realtà a un livello inconscio ciò che la collettività e i singoli si aspettano da essa è che funzioni come un sistema di difesa capace di allontanare certe angosce specifiche proprie di tutti gli esseri umani:

- la paura di morire;
- la paura di provare dolore;
- la paura di perdere le forze, le capacità e l'autonomia;
- la paura di invecchiare, di affrontare il decadimento del corpo e della mente, di perdere la bellezza e la potenza sessuale.

Per quanto riguarda la **scuola**, si pensa normalmente che il suo compito sia solo quello di fornire istruzione, educazione e competenza; la prospettiva socioanalitica la intende anche come un'organizzazione che inconsciamente funziona come una difesa nei confronti dei timori che i genitori provano riguardo alla sopravvivenza della loro prole "inetta". In altre parole la scuola gestisce l'*ansia dei genitori circa la capacità dei propri figli di diventare abbastanza competenti da riuscire a sopravvivere senza il loro aiuto*.

(Obholzer e Roberts, 1994)

psicoanalitico e quello organizzativo; questo percorso lo porterà ad elaborare un nuovo complesso di teorie e di pratiche, noto col nome di “psicosocioanalisi”, e a fondare “Ariele”, un’associazione che si propone di studiare e di applicare questo approccio in campo formativo e clinico, per lo sviluppo delle istituzioni e della persona.

Un libro sulla socioanalisi per certi versi leggermente datato ma molto puntuale ed accurato e ancora di grande interesse è il volume *Psicoanalisi e Socioanalisi* (1984), dove le curatrici, Margherita Lang e Katy Schweitzer, oltre a includere lavori di autori di rilievo (tra i quali Menzies e Pagliarani), scrivono un capitolo dedicato appunto alla socioanalisi confrontando gli approcci italiani con quelli della scuola inglese e di quella francese.

Nelle loro conclusioni le Autrici osservano che “il **cambiamento**... o l’azione trasformativa sembrano essere, più o meno implicitamente, il fine a cui tende ogni intervento di tipo socio analitico” e che “ad ogni scuola od indirizzo corrisponde un tipo di cambiamento” (Lang e Schweitzer, 1984). L’approccio più “classico”, quello che origina dagli studi del Tavistock, postula un cambiamento che “si limita a mettere il cliente (organizzazione o singolo) nelle condizioni di avere una maggiore capacità di affrontare i problemi” (ibid.).

Dopo avere affermato che “esistono tante socioanalisi” e che una teoria unitaria non è ancora stata formulata<sup>7</sup>, Lang e Schweitzer suggeriscono che il compito primario della socioanalisi sia quello di fondare “una metodologia onnicomprensiva per spiegare la relazione tra individuo e ambiente sociale nelle sue più svariate articolazioni”; e aggiungono che “quello che accomuna... tutti i socioanalisti, e che li differenzia dalla sociologia dell’organizzazione è il valore che essi attribuiscono alle componenti emotive ed affettive del comportamento umano, componenti di cui tutti i socioanalisti di qualsiasi provenienza tengono conto nell’approccio al problema istituzionale” (ibid.) e che utilizzano per comprendere l’organizzazione attraverso l’analisi del transfert e del controtransfert (Rice, 1963).

## Considerazioni conclusive

Trattandosi di un capitolo teorico la prima considerazione riguarda appunto la ricchezza un po’ confusiva di tanti vertici concettuali affini, apparentati, correlati o solo approssimativamente somiglianti. A questo problema stanno cercando di ovviare con un paziente e meticoloso lavoro di risistemazione la studiosa australiana Susan Long e i suoi colleghi dell’International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), a cui si deve il recente volume *Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems* (Long, 2013). In particolare Long, nella sua introduzione, collega la socioanalisi alla teoria dell’abduzione di Peirce (1935-38), radicandola in una solida tradizione filosofica attraverso il costrutto di “inconscio sociale associativo”; a cui James Krantz aggiunge la sua concettualizzazione di un’analisi delle culture di lavoro mediante la creazione e l’impiego di uno “spazio riflessivo” necessario per la loro comprensione.

Un’altra considerazione importante: la socioanalisi, anche nella versione del paradigma Tavistock, non è un modello chiuso, integrale e onnicomprensivo, non intende sostituirsi alle altre teorie e tecniche che si occupano dell’organizzazione. Essa si propone semmai come una **teoria di secondo livello**, che può fornire concetti, ipotesi di lavoro e strumenti di soluzione dei problemi allorché le tecniche consuete mostrino di non essere più in grado di dare contributi e spiegazioni sufficienti.

---

<sup>7</sup> È solo di questi ultimi anni lo sforzo di Susan Long di costruire un sistema teorico che unifichi i vari approcci e le diverse metodologie sotto un unico paradigma socioanalitico (Long, 2013)

Questo suo carattere di “pensiero debole” - che dovrebbe immunizzarla dai facili trionfalismi come dalle inflazioni interpretative - deriva direttamente dalla lezione di Bion, il cui vertice psicoanalitico è dominato dalla percezione “depressiva” del limite, dall’esperienza del “non sapere” (not knowing) e da quel saper «stare nelle incertezze, nei misteri, nei dubbi, senza essere impaziente di pervenire a fatti e a ragioni» che chiama “capacità negativa” (Bion, 1970).

## BIBLIOGRAFIA

- ARMSTRONG, D. (1997) “The ‘organization-in-the-mind’: reflections on the relation of psychoanalysis to work with institutions”. *Free Associations*, vol.7, 41: 1-14, 1997; e in *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy*. London, Karnac, 2005.
- BAIN, A. (1999) “On Socio-Analysis”. (Paper pres. Inaugural Scient.Conference Australian Institute of Social Analysis, Canberra 1998). *Socio-Analysis* 1, 1:1 -17
- BANET, A.G.- HAYDEN, C. (1977). "A Tavistock Primer." In J.E. Jones and J. W. Pfeiffer (Eds.) *The 1977 Annual Handbook of Group Facilitators*. La Jolla, CA: University Associates (Updated 1996)
- BERTALANFFY, L. VON (1950) «The theory of Open Systems in Physics and Biology», *Science*, 1950, 3:23-9; e in F.E. Emery (ed.) *Systems Thinking*. Harmondsworth, Penguin Books, 1969 (Tr.it. «La teoria dei sistemi aperti in fisica e biologia». In: F.E. Emery (a cura di) *La Teoria dei Sistemi*. F.Angeli, Milano 1980).
- BION, W.R. (1961). *Experiences in groups*. Tavistock Publications, London. (Tr. it.: *Esperienze nei gruppi*. Armando, Roma, 1971).
- BION, W.R. (1962). *Learning from experience*. Heinemann, London. (Tr.it.: *Apprendere dall'esperienza*. Armando, Roma, 1972).
- BION, W.R. (1970). *Attention and Interpretation*. Tavistock Publications, London. (Tr. it.: *Attenzione e interpretazione*. Armando, Roma, 1973).
- BION, W.R. - RICKMAN, J. (1943) «Intra-Group tensions in therapy». *Lancet*, II, 27<sup>th</sup> Nov, 678-681 (Tr.it. in *Esperienze nei gruppi*. Armando, Roma 1971).
- BLEGER, J. (1966). *Psico-higiene y psicología institucional*. Paidós, Buenos Aires. (Tr. it.: *Psicoigiene e psicologia istituzionale*. Ed. Lauretana, Loreto, 1989).
- BROWN, W. - JAKES, E. (1965) *Glacier Project Papers*. London, Heinemann. (Tr.it. *Nuovi orizzonti per la direzione aziendale (Il Progetto Glacier)*. ISPER, Torino 1967).
- CARLI, R. – AMBROSIANO, L. (a cura di) (1982) *Esperienze di Psicosociologia*. F.Angeli, Milano.
- DE MARE, P. (1972) *Perspectives in Group Psychotherapy; A Theoretical Background*. London, Allen and Unwin. (Tr.it. *Prospettive di psicoterapia di gruppo*. Astrolabio, Roma, 1973).
- DI MARCO, G. (a cura di) (1999) *L'istituzione come sistema di gruppi*, Mestre, Centro Studi e Ricerche Psichiatria Istituzionale
- EMERY, F.E. (ed.) (1969) *Systems Thinking: Selected Readings*. Harmondsworth, Penguin Books. (Tr.it. *La Teoria dei Sistemi*. F.Angeli, Milano 1980).
- ENRIQUEZ, E. (1983) *De la horde à l'état. Essay de psychanalyse du lien social*. Paris, Gallimard. (Tr.it.: *Dall'orda allo stato. Alle origini del legame sociale*. Il Mulino, Bologna, 1986).
- FORESTI, G. - SAMA, A. (2014) “Listening Post”. In Quaglino, P.G. (a cura) *Formazione. I Metodi*. R.Cortina, Milano.
- FORNARI, F. (1971) «Introduzione ad una socioanalisi delle istituzioni psichiatriche». *Rivista di Psicoanalisi*, 17. (Numero monografico su “Psicoanalisi e Istituzioni”), 9-41.
- FORNARI, F. (1976) *Simbolo e codice: Dal processo psicoanalitico all'analisi istituzionale*. Feltrinelli, Milano.
- FORTI, D. (2002) “Un approccio clinico alle organizzazioni: la psicosocioanalisi. *Bloom*, 19/8/2002.



(www.bloom.it).

FORTI, D. - VARCHETTA, G. (1982) *L'approccio socioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*. F. Angeli, Milano.

FREUD, S. (1921) *Massenpsychologie und Ich-Analyse*, GW, 13. (Tr. it.: «Psicologia delle masse e analisi dell'Io». In: *Opere di S. Freud*, vol. IX. Boringhieri, Torino 1977).

FREUD, S. (1927) *Die Zukunft einer Illusion*, GW, 14 (Tr. it.: «L'avvenire di un'illusione». In: *Opere di S. Freud*, vol. X. Boringhieri, Torino 1978).

FREUD, S. (1929) *Das Unbehagen in der Kultur*, GW, 14 (Tr. it.: «Il disagio della civiltà». In: *Opere di S. Freud*, vol. X. Boringhieri, Torino 1978).

FREUD, S. (1934-38) *Das Mann Moses und die monotheistische Religion*, GW, 16 (Tr. it.: «L'uomo Mosè e la religione monoteistica: tre saggi». In: *Opere di S. Freud*, vol. XI. Boringhieri, Torino 1979).

GOSLING, R.H. (1981) «A study of very small groups». In *Do I Dare Disturb The Universe?* Ed. J. Grotstein. Karnak Books, Marefield Reprints, London 1983.

GOULD, L.J. (1991) «L'uso degli schemi di riferimento psicoanalitici nell'analisi delle organizzazioni». *Prospettive psicoanalitiche nel lavoro istituzionale*, 1995, 13, 1, p. 78-95

HINSHELWOOD, R.D. - SKOGSTAD, W. (eds.) (2000) *Observing Organizations: Anxiety, Defense, and Culture in Health Care*. London, Routledge. (Tr. it. *Osservare le organizzazioni*. Ed. M. Perini e G. Micene. Ananke, Torino 2005)

JAQUES, E. (1951) *The Changing Culture of a Factory: a study of authority and participation in an industrial setting*. London, Tavistock. (Tr. it. *Autorità e partecipazione nell'azienda: il cambiamento culturale di una fabbrica*. F. Angeli, Milano 1975.)

JAQUES, E. (1955) «Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety». In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (eds.), *New directions in psychoanalysis*, London: Tavistock Publications. (Tr. it.: «Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva». In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (a cura di), *Nuove vie della psicoanalisi*. Il Saggiatore, Milano, 1966).

KAËS, R. e al. (1987) *L'Institution et les Institutions: Etudes psychanalytiques*. Paris, Dunod. (Tr. it.: *L'istituzione e le istituzioni. Studi psicoanalitici*. Borla, Roma 1991).

KANEKLIN, C. - OLIVETTI MANOUKIAN, F. (1990) *Conoscere l'organizzazione*. La Nuova Italia Scientifica, Roma.

KLEIN, M. (1946) «Notes on some schizoid mechanism». *International Journal of Psychoanalysis*, 27: 99-110; e in *Developments in psycho-analysis*. London: Hogarth Press & Institute of Psychoanalysis, 1952. (Tr. it. «Note su alcuni meccanismi schizoidi». In: *Scritti*. Boringhieri, Torino, 1978).

KLEIN, M. (1957) *Envy and Gratitude*, London: Tavistock Publ.; e in *The Writings of Melanie Klein, Vol. II, Envy and Gratitude and Other Works 1946-1963*. London: Hogarth Press, 1975 (tr. it. *Invidia e gratitudine*. Martinelli, Firenze 1969).

KLEIN, M. (1959). «Our Adult World and its Roots in Infancy». *Human Relations* 12, 291-303; e in *Our Adult World and Other Essays*. London: Heinemann, 1963 (tr. it. «Il nostro mondo adulto e le sue radici nell'infanzia». *Rivista di Psicoanalisi*, 1966, 12:283-297; e in *Il nostro mondo adulto e altri saggi*. Martinelli, Firenze 1972)

KOECHLIN, P. (1966), «La psychothérapie institutionnelle», *Revue pratique de psychologie de la vie sociale et d'hygiène mentale*, n° 3 p.125-133.

KREEGER, L.C. (ed.) (1975) *The Large Group*. London, Constable & Reprint London, Karnac 1994 (Tr. it.: *Il gruppo allargato*. Armando, Roma 1978.)

LANG, M. - SCHWEITZER, K. (a cura) (1984) *Psicoanalisi e socioanalisi*. Liguori, Napoli.

LAPASSADE, G. (1967) *Groupes, Organizations et Institutions*. Gauthier-Villars, Paris. (Tr. It.: *L'Analisi istituzionale. Gruppi, organizzazioni e istituzioni*. ISEDI, Milano 1974).

LAWRENCE, W.G. (ed.) (1979) *Exploring individual and organisational boundaries*. Wiley, Chichester.

LAWRENCE, W.G. (ed) (1998) *Social Dreaming at Work*. London, Karnac. (Tr. it. *Social Dreaming*:

*La funzione sociale del sogno*. Borla, Roma 2001)

LAWRENCE, W.G. - BAIN, A. - GOULD, L. (1996) «The Fifth Basic Assumption». *Free Associations*, Vol.6:1 n° 37, p.28-55. (Tr.it. «Il quinto assunto di base». *Psicologia e Lavoro*, 28, 108: 7-16, 1998; e in *Psicoterapia e Scienze Umane*, Anno XXXIII, 1999, No 1, 35-62. Trad. P.Martello e L.Pagliarani)

LEVINSON, H. – MOLINARI, J. – SPOHN, A.G. (1972) *Organizational Diagnosis*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

LEWIN, K. (1948a-b) «Frontiers in group dynamics, Parts I & II». *Human Relations*, 1: 5-41, 2: 143-153

LONG, S. (ed.) (2013) *Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden on Organisation and Social Systems*. London: Karnac.

MAIN, T.F. (1977), “The Concept of the Therapeutic Community: Variations and Vicissitudes”, *Group Analysis*, 10, Suppl. (Tr.it. «Il concetto di comunità terapeutica». In: *La comunità terapeutica*. Il Pensiero Scientifico, Roma 1992)

MENDEL, G. (1968) *La révolte contre le père: Une introduction à la sociopsychanalyse*, Payot, Paris. (Tr. it., *La rivolta contro il padre*. Vallecchi, Firenze 1973)

MENZIES, I.E.P. (1961) “The functioning of social systems as a defence against anxiety: A report on a study of the Nursing Service of a General Hospital”. In: *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays*. London, Free Association, 1988; (Tr.it. «I sistemi sociali come difesa dall’ansia». *Psicoterapia e scienze umane*, 7,1/2, 1973; e in: M.Lang e K.Schweitzer (a cura di) *Psicoanalisi e Socioanalisi*. Liguori, Napoli 1984).

MILLER, E.J. (1989) *The “Leicester” Model: experiential study of group and organisational processes*. Occasional Paper n°10, Tavistock Institute. (tr.it. M.Perini)

MILLER, E.J. - RICE, A.K. (1967) *Systems of Organization. The Control of Task and Sentient Boundaries*. London, Tavistock Publ.

NAPOLITANI, D. (1971) “Il sociale nella psicoanalisi e la psicoanalisi del sociale”. *Rivista di Psicoanalisi*, 17 Numero monografico su “Psicoanalisi e Istituzioni”, 125-143.

NEWTON, J. – LONG, S. – SIEVERS, B. (a cura di) (2005) *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. London, Karnac.

NOSSAL, B. (2010) “The Use of Drawing in Socio-Analytic Exploration”. *Socio-Analysis*, 12: 2010 (77 – 92)

OBHOLZER, A. (1996) "Psychoanalytic contributions to authority and leadership issues". *The Leadership & Organization Development Journal*, vol.17 n°6

OBHOLZER, A. - ZAGIER ROBERTS, V. (eds) (1994) *The Unconscious at Work. Individual and organizational stress in the human services*. London: Routledge (Tr.it. *L’Inconscio al Lavoro. Stress Individuale e Organizzativo nei Servizi alla Persona*. Etas Libri, Milano 1998)

OURY, J. (1975) *Psychiatrie et psychothérapie institutionnelle*, Paris, Payot. (tr.it. *Psichiatria e Psicoterapia Istituzionale*. Marsilio, Venezia 1976).

PAGLIARANI, L. (1978) “Psicoanalisi e Socioanalisi. Un vertice per la Polis”. In: F. Fornari (a cura) *Psicoanalisi e Istituzioni – Atti del Convegno Internazionale*, Milano 1976 – Le Monnier, Firenze.

PALMER, B.W.M. (1998) "The Tavistock Paradigm: Inside, Outside and Beyond." In: *Organisations, Anxieties and Defences*. Hinshelwood, R. and Chiesa, M. (eds) London & Philadelphia, Whurr Publ. 2002.

PEIRCE, C.S. (1931-35 e 1958) *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Voll. I-VIII. Cambridge MA, Harvard University Press (tr.it. *Opere di C.S.Peirce*. Bompiani, Milano 2003)

PERINI, M. (2007) *L’Organizzazione Nascosta*. Franco Angeli, Milano.

PERINI, M. (2014) “Conference”. In Quaglino, P.G. (a cura) *Formazione. I Metodi*. R.Cortina, Milano.

QUAGLINO, G.P. (a cura di) (2014) *Formazione: I metodi*. R.Cortina, Milano.

QUAGLINO, G.P. – CASAGRANDE, S. – CASTELLANO, A. (1992) *Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo: un modello di lettura della dinamica di gruppo, una proposta di intervento nelle*

organizzazioni. Raffaello Cortina, Milano.

RACAMIER, P.-C. – DIATKINE, R. – LEBOVICI, S. – PAUMELLE, P. (et al.), (1970) *Le psychanalyste sans divan : La psychanalyse et les institutions de soins psychiatriques*. Payot Paris. (Tr. it.: *Lo psicoanalista senza divano*. R.Cortina, Milano 1982).

REED, B.D. - ARMSTRONG, D. (1988) *Notes on professional management*. London, The Grubb Institute.

RICE, A.K. (1963) *The Enterprise and its Environment*. London, Tavistock. (Tr. It.: *L'impresa e il suo ambiente*. F.Angeli, Milano 1974).

STELLA, S. – QUAGLINO, G.P.(1976) *Prospettive di psicosociologia: Una introduzione alle metodologie di analisi e di intervento nei gruppi e nelle organizzazioni*. F.Angeli, Milano.

TRIST, E.L. e al. (1963) *Organizational Choice: Capabilities of Groups at the Coal Face under Changing Technologies*. London, Tavistock Publ.

TRIST, E.L. - MURRAY, H. (1948) *Work Organization at the Coal Face*. Tavistock Publ. N°506.

TRIST, E.L. - MURRAY, H. (eds.) (1990-1997) *The Social Engagement of Social Science*. (Voll. 1-3) Free Association Books & Karnac, London.

TURQUET, P. (1974) "Leadership: the individual and the group". In: G.S.Gibbard et al.(eds.) *Analysis of Groups*. Jossey-Bass, San Francisco, London 1974 e in: A.D.Colman e M.H.Geller (eds.) *Group Relations Reader 2*. The A.K.Rice Institute, Washington 1985.

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

WINNICOTT, D.W. (1965) *The Family and Individual Development*. London, Tavistock Publ. (Trad.it.:*La Famiglia e lo sviluppo dell'individuo*. Armando, Roma, 1968)

WINNICOTT, D.W. (1971) *Playing and Reality*. London, Tavistock Publ. (Trad.it.:*Gioco e Realtà*. Armando, Roma, 1974)

Mario Perini, psichiatra e psicoanalista, vive e lavora a Torino. Membro associato SPI, IPA e ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations), socio fondatore delle Associazioni IL NODO Group e Sloweb, consulente d'organizzazione per aziende sanitarie, imprese, enti pubblici e del Terzo Settore, si occupa da vari anni di supervisioni istituzionali, coaching e formazione secondo il metodo Tavistock delle Group Relations, oltre che di gruppi Balint e di gruppi di supporto tra pari per operatori socio-sanitari.

Email: [mario.perini1948@gmail.com](mailto:mario.perini1948@gmail.com)