

MANAGEMENT

L'organizzazione nascosta

Dinamiche inconsce e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni

NUOVA EDIZIONE

Mario Perini



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Mario Perini

L'organizzazione nascosta

Dinamiche inconsce e zone d'ombra
nelle moderne organizzazioni

NUOVA EDIZIONE



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione alla seconda edizione	pag. 9
Presentazione	» 15
Introduzione. Le organizzazioni e l'inconscio	
di Anton Obholzer	» 21
1. Il lavoro nella nostra società	» 23
2. Il ruolo dell'ansia nella gestione del cambiamento	» 24
2.1. Ansia primitiva	» 25
2.2. Ansia che deriva dalla natura del lavoro	» 27
2.3. Ansia personale	» 28
3. I contributi della psicoanalisi	» 29
4. Conclusione	» 39
1. Il metodo Tavistock e l'analisi dell'organizzazione	» 41
1. Che cos'è il metodo Tavistock?	» 43
2. Psicoanalisi e organizzazioni	» 45
3. Concezione sistemica delle organizzazioni	» 51
4. L'organizzazione nascosta	» 55
5. Dinamica dell'organizzazione e gestione dell'ansia	» 58
6. Il ruolo delle difese organizzative	» 60
Scheda A – I “fondamentali” del paradigma Tavistock	» 63

2. Nuove vie per comprendere e governare le organizzazioni: il metodo Tavistock rivisitato	pag. 67
1. La zona d'ombra dell'organizzazione	» 67
2. Tre prospettive: membri dell'organizzazione, manager, consulenti	» 69
3. Il ruolo delle emozioni	» 73
4. Cambiamento organizzativo e competenze emotive	» 75
5. L'inconscio organizzativo	» 78
6. I portavoce dell'ansia	» 81
7. Ansie nei processi di fusione/acquisizione	» 83
8. Promuovere consapevolezza	» 85
9. Leader e follower	» 87
10. Conclusioni	» 88
3. Competenze emotive nell'organizzazione aziendale	» 90
1. Ascoltare i bisogni e gestire le emozioni	» 90
2. Rapporto tra emozioni e razionalità	» 92
3. Il versante sociale e il versante psicologico delle emozioni	» 93
4. Il controllo delle emozioni nelle organizzazioni	» 93
5. L'intelligenza emotiva	» 96
6. Psicoanalisi e mondo aziendale	» 99
7. Organizzazioni che apprendono	» 102
Scheda B – Ansie e difese sociali	» 105
4. L'aiuto alle organizzazioni in difficoltà	» 113
1. Supervisioni e consulenze organizzative	» 113
2. Problemi del consulente	» 115
3. Consulenti, supervisor e leader	» 118
4. Chi è il cliente?	» 120
5. Che cosa vuole il cliente?	» 122
6. Perché adesso?	» 124
7. Supporto allo staff	» 126
8. Diagnosi organizzativa	» 129
9. Ansia, rivalità e invidia	» 134

5. Il problema della leadership	pag.139
1. Le radici emozionali della leadership	» 140
1.1. Lo scenario familiare come matrice dell'au- torità e della leadership	» 141
1.2. L'amore per il capo e l'idealizzazione del capo: leadership e vicissitudini della libido	» 143
2. Leader e capi: dal comando alla guida	» 147
2.1. Il problema della followership e il processo di delega	» 149
2.2. Autorità, delega e processi decisionali	» 151
2.3. Gerarchia e collegialità	» 154
2.4. Leadership e decisioni nel gruppo di lavoro	» 158
3. Sulle funzioni e sui costi emotivi della leadership	» 162
4. Leadership, carisma e clima organizzativo	» 167
4.1. La leadership carismatica	» 167
4.2. Leadership e clima organizzativo	» 169
5. I confini organizzativi: leadership come bounda- ry management	» 174
Scheda C – Contro il logoramento della leadership: nota sul coaching sistemico-psicodinamico	» 180

Appendice. Formazione alla leadership e alle rela- zioni di gruppo: le Leicester Conference e i Semina- ri di Arona	» 188
1. La formazione marca "Tavistock"	» 188
2. Le Conference ALI (Autorità, Leadership e In- novazione)	» 190
2.1. Un'organizzazione viva e reale	» 192
2.2. Compito primario e obiettivi	» 193
2.3. Tematiche e fondamenti concettuali	» 195
2.4. Il programma	» 198
2.5. Le organizzazioni sponsor	» 204

Riferimenti bibliografici	» 207
----------------------------------	-------

Gli autori	» 219
-------------------	-------

Nota dell'autore

Tutti i casi citati nel presente volume sono tratti da situazioni reali che sono state opportunamente modificate in modo da non poter essere identificate.

Prefazione alla seconda edizione

Tra la prima uscita di questo volume, che risale al 2007, e la presente seconda edizione si sono susseguiti vari eventi o processi di rilievo che hanno cambiato in modo significativo e piuttosto drammatico lo scenario nazionale e quello internazionale e di conseguenza i contesti sociali e occupazionali in cui le persone vivono e lavorano.

Ciò che sicuramente non è cambiato è il mondo interno emotivo di quelle persone e l'influenza che esso inevitabilmente continua a esercitare sulle relazioni sociali e sulla vita organizzativa. In questo senso possiamo peraltro affermare che le "zone d'ombra" delle organizzazioni sono cresciute e sono venute gradualmente riempiendosi di incertezze, incubi e tossicità di varia natura.

La crisi del 2008, avviata dallo scoppio della "bolla" immobiliare americana dei *subprime* e culminata in clamorosi fallimenti finanziari come quello emblematico della Lehmann Brothers, ha infranto storici equilibri (o ne ha mostrato l'intrinseca fragilità) innescando condizioni di instabilità socioeconomica e geopolitica che ancora affliggono il pianeta e le sue aree più vulnerabili, tra le quali incomincia a essere annoverata la stessa Europa.

Nel nostro Paese, economicamente più fragile e culturalmente meno preparato di altri ad affrontarla, la crisi ha generato una sequenza progressiva di difficoltà, ricadute negative, danni e malesseri sociali, tra le cui espressioni più evidenti figurano l'impovertimento della popolazione, la chiusura o la fuga delle imprese, la marea montante della disoccupazione, lo sgretolamento simultaneo dei sistemi di welfare e della solidarietà sociale, la deriva individualistica e una diffusa irresponsabilità verso l'ambiente, la comunità e le regole della convivenza civile.

Una classe politica sempre più delegittimata, infetta da una corruzione ormai divenuta endemica (e francamente spudorata), o assorbita dai propri giochi di potere in tale misura da aver perso ogni contatto con il cittadino e con i suoi problemi, ha dato luogo a un vuoto di *governance* e a un quadro sociale privo di istanze regolatrici e quindi abbandonato al disordine e alla lotta confusa ed egocentrica di tutti contro tutti, anziani e giovani, occupati e disoccupati, residenti e immigrati, amministratori e comunità locali, fazioni, gruppi di interesse e persino corpi dello stato. *L'homo homini lupus* di Hobbes sta ritornando in grande stile nelle pieghe più sofferenti della post modernità.

La crisi della rappresentanza politica si è accompagnata in modo simmetrico a un preoccupante disimpegno etico e civile delle persone, delle istituzioni e delle collettività, e a un sempre più frequente rifugiarsi di individui e gruppi nella dimensione privata, nelle tribù di appartenenza e negli spazi virtuali e pseudocomunicanti degli iPhone e dei social network.

L'insicurezza nei luoghi di lavoro è cresciuta esponenzialmente non solo in termini di instabilità del posto e precarietà delle condizioni contrattuali, ma assumendo non di rado la forma di una rottura radicale del patto di lealtà reciproca tra l'organizzazione e i suoi membri, come sembrano evidenziare da un lato l'aumento dello stress e delle forme di violenza al lavoro, e dall'altro i comportamenti sleali dei manager che sempre più spesso perseguono il proprio utile a spese o persino a danno dell'azienda.

Il ritorno dell'emigrazione, a differenza di quella che aveva coinvolto i nostri nonni, in questo periodo sta interessando soprattutto laureati e persone di talento, frustrate da una mentalità nazionale che non incoraggia la competenza e il merito ma nemmeno lo spirito d'avventura e la fantasia.

La vulnerabilità del territorio di fronte agli eventi naturali, ai terremoti ma anche ai semplici nubifragi stagionali, è divenuta ormai una costante della nostra penisola, metafora brutale di analoghe fragilità del tessuto sociale minato dalla liquefazione dei legami e dalla percezione sempre più tenue del bene comune.

La condizione problematica del quadro nazionale sembra rappresentata da quella che il 48° Rapporto CENSIS, pubblicato nel dicem-

bre 2014, ha chiamato “una profonda crisi della cultura sistemica” che mostra una realtà sociale frammentata e disconnessa, ridotta a una serie di vasi non comunicanti.

Estraggo dalla sintesi del rapporto (www.censis.it):

Siamo una società liquida che rende liquefatto il sistema. Senza ordine sistemico, i singoli soggetti sono a disagio, si sentono abbandonati a se stessi, in una obbligata solitudine: vale per il singolo imprenditore come per la singola famiglia. Tale estraneità porta a un fatalismo cinico e a episodi di secessionismo sommerso, ormai presenti in varie realtà locali.

La profonda crisi della cultura sistemica induce a una ulteriore propensione della nostra società a vivere in orizzontale. Interessi e comportamenti individuali e collettivi si aggregano in mondi non dialoganti. Non comunicando in verticale, restano mondi che vivono in se stessi e di se stessi. L'attuale realtà italiana si può definire come una «società delle sette giare», cioè contenitori caratterizzati da una ricca potenza interna, mondi in cui le dinamiche più significative avvengono all'interno del loro parallelo sobbollire, ma senza processi esterni di scambio e di dialettica. Le sette giare sono: i poteri sovranazionali, la politica nazionale, le sedi istituzionali, le minoranze vitali, la gente del quotidiano, il sommerso, il mondo della comunicazione.

Un'area particolarmente critica nella vita organizzativa, infiltrata appunto da dinamiche pervasive di tipo narcisistico, è la comunicazione interna tra persone, ruoli e livelli. La dematerializzazione dei documenti, degli archivi dei processi di scambio, se da un lato ha migliorato la qualità dell'informazione, la sua precisione, la velocità e lo *storage* (l'immagazzinamento dei dati in memorie digitali o sistemi *cloud*, con immensi risparmi di spazio e di carta), dall'altro ha incoraggiato modalità di comunicazione a distanza (o in asincrono, come nella posta elettronica) che hanno gradualmente preso il posto di quelle *vis-à-vis*, dell'incontro “fisico” tra le persone, e che, a fronte di angosce e incertezze sempre più difficili da sostenere, favoriscono l'emergere di culture difensive basate sull'evitamento del contatto, sulla comunicazione autoreferenziale e sull'evacuazione dell'ansia.

Sta diventando comune l'invio di email generalizzato, impulsivo e a getto continuo, che allaga le mailbox e non permette ai destinatari

di capire quali siano davvero importanti o urgenti, quali esigano una risposta e in che tempi, che cosa si voglia veramente dire o richiedere, quale sia lo stato della relazione tra i due soggetti e quale il tono emotivo del messaggio (che resta per lo più indecifrabile a dispetto delle “emoticon”, le faccine). Conflitti, fraintendimenti, litigi, sentimenti di assedio e di persecuzione, vissuti di esclusione o esautoramento, violazioni di segreti e fatti confidenziali, offese e frustrazioni da mancata risposta: questi gli esiti sempre più frequenti di un modo di comunicare straordinariamente utile e pratico, ma non presidiato a sufficienza da regole adeguate e soprattutto da una cultura del rispetto e dell’attenzione per l’altro; l’altro, che in quello spazio virtuale non esiste, è un personaggio da videogame, anche se magari sta in carne e ossa proprio nella stanza accanto.

Ciò a cui stiamo assistendo può essere ascritto a cause molteplici e a fattori di natura molto diversa. Tra questi ultimi tuttavia vorrei sottolinearne in particolare uno, di carattere essenzialmente sociopsicologico: l’emergere di una forma di *narcisismo sociale* (Perini, 2012), che, privo di argini culturali e normativi, sta trasformando le organizzazioni contemporanee, le pubbliche istituzioni come le imprese, le scuole, gli ospedali, in contenitori sempre più fragili, insicuri e opachi, impegnati in sterili guerre per bande, e incapaci sia di svolgere il compito per cui sono stati creati sia di gestire le persone che li abitano con le loro capacità, le loro aspettative e le loro paure.

Come sempre, non tutto è così disastroso come appare leggendo la lista delle criticità. Il rapporto CENSIS sottolinea come le aree disconnesse della società – che identifica come “le sette giare” – siano anche portatrici di valori, stimoli, energie e risorse che potrebbero fare ripartire lo sviluppo del Paese, se solo la politica, in quanto arte del governo, accettasse la missione di riconnetterle tra loro e la “funzione di rispecchiamento e orientamento della società”; magari introducendo anche qualche elemento in più di “etica del business”.

Certo, perché ciò accada, dopo una serie impressionante di traumi del calibro di quelli del Mose, dell’Expo, di Mafia capitale, occorre che la politica – quella che guida il Paese come quella che governa l’economia, la finanza, le imprese – si affretti a riguadagnarsi il credito perso e a costruirsi una nuova identità. Un’identità basata non più sull’uomo solo al comando o sul lobbismo degli oligarchi, ma sul

faticoso esercizio di una leadership di servizio (la *servant leadership* delle culture anglosassoni) che sappia lavorare per linee “orizzontali”, che sia competente e capace di volare alto pur mantenendo uno sguardo disincantato sulla realtà, sui suoi limiti e sui suoi vincoli, di apprendere dagli errori e di costruire legami in vista di un obiettivo condiviso o del *common good*.

È il percorso che i miei colleghi psicoanalisti descrivono con il termine, efficace anche se non felicissimo, di “posizione depressiva”. Quello che un recente fortunato slogan creato da una *software community* (Lean Software Development) ha riassunto in questi termini:

“Think big – Act small – Fail fast – Learn rapidly”.

Quello che più semplicemente potremmo chiamare “responsabilità sociale”.

Mario Perini

Dicembre 2014

Presentazione

Economia globalizzata, crescente incertezza degli ambienti di vita e di lavoro, dispersione e “liquidità” delle istituzioni e relazioni umane, evaporazione degli equilibri e delle culture tradizionali: le nostre società sono diventate luoghi sempre più insicuri, difficili da abitare e sempre meno decifrabili. Viviamo per lo più in un mondo “in frantumi” – per riprendere il titolo di un recente libro di Luciano Gallino (2006) – dove le diseguaglianze, economiche e non, crescono di pari passo con l’accelerazione dei consumi e delle innovazioni, dove accanto a nuove povertà e nuove opulenze calano i redditi del ceto medio e il lavoro si fa sempre più atipico e instabile, dove coabitano sviluppi straordinari del mondo della produzione – nel segno del *new tech*, della rete, dell’organizzazione virtuale e della creazione di sofisticati beni immateriali – insieme a ricchezze di carta, volatili e speculative, che alimentano appetiti voraci e mettono a rischio le grandi imprese come i piccoli risparmi.

Fonte di crescita e di scambio su scala planetaria ma al tempo stesso di solitudini, insicurezze e irresponsabilità nelle collettività umane, la globalizzazione ha generato nel suo seno nuove opportunità e accessi più agevoli alle risorse e alle informazioni ma anche i veleni della frammentazione, del protezionismo, delle aggregazioni tribali e delle derive nazionaliste e razziste, non solo in politica e nel lavoro ma anche nella vita quotidiana delle comunità e delle famiglie.

L’informazione pervasiva e la connettività illimitata assicurate dai moderni media e dalle tecnologie infor-telematiche proiettano la comunicazione al di là dei confini geografici e soggettivi, abbattendo le distanze tra gli individui, il diaframma pubblico/privato e le frontiere tra lavoro e tempo libero a colpi di SMS, chat, videoconferenze e vi-

deotelefonate, reality show e grandi fratelli, ma la qualità culturale ed emozionale di questa comunicazione tende progressivamente a impoverirsi, a ridursi a intrattenimento e a perdere significato.

I servizi sanitari, sociali e scolastici obbediscono sempre più spesso a logiche “low cost” e, come le linee aeree, stanno anch’essi diventando sempre meno accoglienti e sicuri. Dietro la facciata dell’aziendalizzazione e dell’impiego avveduto delle risorse si fanno strada in misura crescente fenomeni di progressiva disumanizzazione e sordità ai bisogni delle persone; di qui lo sconcertante paradosso per cui mentre da un lato disponiamo di un welfare avanzato, mai come oggi dotato di metodologie sofisticate e capace di prestazioni d’elevata qualità, dall’altro nella collettività dei clienti/utenti assistiamo al montare di proteste, insoddisfazioni e denunce mai prima d’ora così rivendicative e rancorose.

Nelle comunità urbane come nelle realtà aziendali nuovi individualismi si armano contro le ormai logore utopie della partecipazione, della comunione dei valori e delle regole e responsabilità condivise, sostituendo ai vecchi modelli di tipo solidaristico o basati sull’etica del lavoro un “nuovo corso” di relazioni fragili e superficiali, a legame debole e a elevata mobilità, dominate dall’utilitarismo sociale e dal narcisismo psicologico. In questo brodo di coltura è facile vedere proliferare le mille piccole quotidiane illegalità a cui non si fa più caso, accanto a qualche tonfo fragoroso prodotto dalla caduta inopinata di manager sleali e furbetti vari da tempo assuefatti all’impunità.

Il travolgente progresso tecnologico, che ci propone un futuro prossimo con i suoi scenari di treni superveloci, ingegneria genetica, telelavoro, nucleare pulito e città “intelligenti”, evoca grandi speranze di maggior benessere per tutti ma anche incubi irrazionali (?) popolati da nubi d’amianto e discariche al plutonio, supermarket di cloni e OGM, schiavitù da videoterminale, occhi e orecchi elettronici su ogni istante della nostra vita.

Laicità confuse e aggiornati integralismi concorrono a disseminare infinite guerre tra religioni, “civiltà”, lobby, etnie e nazionalismi commerciali, a demonizzare l’avversario politico come ad aizzare lo squadristo da stadio, a portare il terrorismo sotto casa o a far divampare la rabbia dei *casseur* suburbani. Insomma, il secolo

che inaugura il terzo millennio, diradatasi la polvere delle Torri Gemelle, si apre all'insegna del caos, della paura, della conflittualità; la sua cifra – ormai è evidente – è quella dell'incertezza, un lungo tunnel tuttora privo dei lumi di un progresso ancora alla ricerca di una sua sostenibilità e senza la promessa di un nuovo ordine che non si riveli una pia illusione o una riedizione in chiave moderna dei passati totalitarismi.

Ma poiché in questo disordinato labirinto sociale dopo tutto si deve pur vivere, lo sforzo che ci sembra inevitabile e prioritario è quello di costruire intanto bussole e mappe per orientarsi, lenti per contribuire alla riflessione, alla chiarezza e a una più consapevole lungimiranza, lingue e dizionari per comunicare tra noi, parlare con lo straniero, muoverci alla ricerca di senso; e leve e cinghie di trasmissione per continuare a svolgere le nostre attività nelle organizzazioni che ci siamo dati proprio a questo scopo. Ma anche il lavoro, anche le organizzazioni produttive e le istituzioni sociali sono diventati degli "strani luoghi", più alienanti, più insicuri e a volte davvero pericolosi e mal frequentati. Certo, non temiamo più le violenze dei soldati di ventura o la peste o la morte di massa in miniera, ma l'insicurezza è ormai un sentimento capillare e anche in architetture solide e ordinate come di solito si presentano le aziende accade di vedere aprirsi crepe e d'udire minacciosi scricchiolii.

Queste zone d'ombra, dove si annidano l'ignoto e l'imprevedibile, rappresentano l'"organizzazione nascosta", quella parte sommersa che non viene mai portata alla luce e nemmeno esplorata perché tutti sanno per esperienza o per intuito che è fatta di fantasmi e di miti, di pericoli e di complessità, di emozioni e di ansie, e che questa sostanza sembra quella dei sogni, incomprensibile e ingovernabile. Dunque tanto varrebbe ignorarla e andare avanti come se non ci fosse. Ma intanto è arrivata la bomba-Goleman che, forse anche al di là delle sue originarie intenzioni, ha mostrato che l'intelligenza non può trascurare la vita emozionale ma anzi, dato che è condannata a frequentarla, dovrebbe imparare a farsene ispirare in maniera competente e proficua.

È appunto questo scopo che si propone il presente volume, che pur trovandosi ben lungi dall'aver esaurito un argomento così esteso e complicato, vuole tentare il lettore incuriosito (un responsabile delle risorse umane, uno psicologo del lavoro, un impiegato stressa-

to, un sindacalista inquieto) a seguirlo in un'esplorazione preliminare, in avanscoperta, del versante umano, irrazionale e inconscio delle organizzazioni contemporanee. L'impresa non è nuova né così pionieristica: dai tempi di Elton Mayo e di Sigmund Freud legioni di manager, scienziati sociali e professionisti hanno cercato di guardare un po' più in profondità l'animo dell'uomo al lavoro e la componente umana del lavoro e dei sistemi sociali che lo impiegano. La bibliografia in fondo al libro dà un'idea abbastanza fedele della quantità e della qualità della ricerca e della riflessione che tanti geniali uomini di pensiero hanno saputo produrre, soprattutto nello sforzo di unificare le scienze dell'uomo con quelle del lavoro e dell'economia, o in altri termini di conciliare due obiettivi di solito così poco compatibili come il conseguimento del profitto e la realizzazione della persona.

Il contributo che desidero offrire con queste pagine è un po' differente, insieme più modesto e più ambizioso: non scorgendo al momento nuove frontiere e nuovi territori che possa sperare di conquistare vorrei riproporre delle escursioni guidate a zone che già erano state scoperte ma che, come accade a certe aree rurali, da tempo nessuno frequenta più perché altre località sono sembrate più amene o perché esistono poche strade e i vecchi sentieri sono diventati disagiati, o le mappe sono troppo confuse e, insomma, sono terre ridiventate un po' selvagge e inospitali, anche se verosimilmente ricche di fascino e di risorse. Ciò che ho in mente in altri termini è un *progetto divulgativo* che, invece che sfornare l'ennesimo manuale più o meno leggibile pieno di saggi consigli e di promesse illusorie, inauguri un dialogo tra il mondo degli esperti (consulenti, psicologi sociali ecc.) e quello degli sperimentatori (coloro che nelle organizzazioni vivono, lavorano e provano sentimenti) che affronti alcuni temi duri e complessi per quello che sono, senza zuccheraggi e semplificazioni di comodo, ma con un linguaggio piano e condivisibile possibilmente esente da gerghi e reciproche supponenze da addetti ai lavori. L'ambizione non è quindi certamente quella d'impartire dritte agli HRM o sdraiare aziende e strategie commerciali sul lettino dell'analista, ma piuttosto la creazione di un modello di *osservatorio* sulle relazioni umane e sui processi emozionali consci e soprattutto inconsci che sono in gioco nella vita delle organizzazioni produttive e delle istituzioni sociali, nella convinzione che favorire spazi di riflessione orientati all'azione sia un prere-

quisito indispensabile per aumentare davvero le prospettive di *governance* dei sistemi complessi.

L'obiettivo del libro è l'esplorazione della prospettiva psicologica, dell'esperienza soggettiva e del costo emotivo che i processi operanti nelle organizzazioni implicano per le persone che ne sono a vario titolo coinvolte, i capi come i collaboratori. La lente che ho scelto – una delle tante possibili – applica al complesso delle relazioni individuo/gruppo/organizzazione/ambiente il metodo di ricerca “sul campo” dell'antropologia sociale e la sensibilità della psicoanalisi, proseguendo una linea di studio e d'intervento inaugurata oltre cinquant'anni fa dal Tavistock Institute of Human Relations di Londra.

La psicoanalisi è oggi al centro – come le accade ormai ciclicamente – di pesanti critiche e sentenze liquidatorie che la vorrebbero morta o irrimediabilmente obsoleta. Per certi versi è indubbiamente ormai una “vecchia signora” se consideriamo che del suo fondatore, Sigmund Freud, si festeggia quest'anno il 150° anniversario della nascita, ma è ancora piuttosto giovane se paragonata per esempio alla fisica o alla medicina. In tempi di ansie diffuse e di marcata insicurezza sociale non godono di molta popolarità le discipline che praticano un pensiero “debole”, troppo poco scientifico e incapace di promettere certezze. Ma ho l'impressione che proprio in epoche come quelle, come la nostra, le persone abbiano più bisogno di mantenere viva la capacità di pensare criticamente e in autonomia, accettando il grado di provvisorietà, incompletezza e sperimentalità dei saperi disponibili; e nello stesso tempo che valga la pena cercare di smascherare quegli slogan, bugie, semplificazioni e pregiudizi che promettono alla mente serenità e scenari consolatori mentre di fatto impigriscono il pensiero sospingendolo alla dipendenza e al conformismo, ad aggrapparsi alle spiegazioni lineari o all'autorità della televisione e a evitare il confronto con la realtà e con la sua complessità. Dal conflitto tra cura e controllo della spesa nel sistema sanitario ai problemi dello stress e del *burn-out* nei luoghi di lavoro, dall'inserimento scolastico dei bambini disabili ai tormenti della successione nell'impresa familiare, dalla nuova delinquenza minorile all'intelligenza emotiva dei leader, una serie lunghissima di contesti ed eventi sociali i più svariati ci sfidano a porre delle domande scomode, a chiederci per esempio perché le cose debbano andare come