



Dario Forti, Giuseppe Varchetta

# SEGUENDO LE ORGANIZZAZIONI

Tracce psicosocioanalitiche  
per manager riflessivi



FrancoAngeli

AIDP

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://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”.

Dario Forti, Giuseppe Varchetta

# SEGUENDO LE ORGANIZZAZIONI

Tracce psicosocioanalitiche  
per manager riflessivi



FrancoAngeli

AIDP

Si ringraziano gli editori Guerini e Associati, Sossella e Wolters Kluwer per la cortese concessione alla pubblicazione dei saggi “In-tolleranze organizzative”, “Evoluzione e involuzione: metamorfosi del tempo nell’esperienza organizzativa contemporanea”, “Apprendimento tra senso e significato: memoria e speranza”, “Cosa vuol dire prendersi cura delle organizzazioni, oggi?”, “Occhi per vedere. Lo sguardo di Luigi Pagliarani oltre il divano”.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835167778

Copyright © 2024 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](http://www.francoangeli.it)*

*A Michele Bucci, Mario Esciua e Sandro Gubitosi,  
straordinari committenti, con grata memoria*





---

# INDICE

## **PREFAZIONE, DI PAOLO IACCI 11**

## **INTRODUZIONE – CONTESTI E ORGANIZZAZIONI: UNO SGUARDO PSICOSOCIOANALITICO, DI DARIO FORTI E GIUSEPPE VARCHETTA 15**

1. Scenari: tracce 15 - 2. L'approccio psicosocioanalitico: cenni istituzionali 20

### **1. GIUSTIZIA E “PASSAGGIO A NORD-OVEST”, DI GIUSEPPE VARCHETTA 31**

1. Pericolo e incertezza 31 - 2. La sfida della giustizia 32 - 3. Un'interrogazione e “una difficoltà” 32 - 4. Le prospettive di un soggetto emozionale 33 - 5. La letteratura e i suoi contributi 34 - 6. Immaginazione letteraria e vita civile 35 - 7. Collimazioni: “voci lontane sempre presenti” 38

### **2. NOTE PER UNA PSICOSOCIOANALISI DEI TRAUMI COLLETTIVI, DI DARIO FORTI 44**

1. Per iniziare 44 - 2. Il trauma in psicoanalisi 45 - 3. Il trauma collettivo 46 - 4. Modelli teorici per il trauma collettivo 50 - 5. Come lavorare sui traumi collettivi 54 - 6. Per concludere 61

### **3. IN-TOLLERANZE ORGANIZZATIVE, DI DARIO FORTI E GIUSEPPE VARCHETTA 64**

1. L'enigma dell'organizzazione contemporanea 64 - 2. La molteplicità organizzativa 65 - 3. Il primato della relazionalità 66 - 4. La tolleranza organizzativa 68 - 5. Il caso del marketing 71 - 6. La crisi del marketing 72 - 7. Il caso del marketing della Solmi Spa 75 - 8. Dall'oracolo all'ascolto 78

**4. EVOLUZIONE E INVOLUZIONE: METAMORFOSI DEL TEMPO NELL'ESPERIENZA ORGANIZZATIVA CONTEMPORANEA, DI DARIO FORTI E GIUSEPPE VARCHETTA 81**

1. Premessa 81 - 2. Il tempo e il Sé 83 - 3. Il tempo e l'Altro 85 - 4. Tempo e azione 86 - 5. Tempo e creatività 87 - 6. Per una rivisitazione psicosocioanalitica del tempo 89 - 7. Un approfondimento filosofico 95

**5. IL CAMBIAMENTO/APPRENDIMENTO, DI DARIO FORTI E GIUSEPPE VARCHETTA 98**

1. Premessa 98 - 2. Un tentativo di modello 100 - 3. PSOA dell'apprendimento/cambiamento 103 - 4. Un punto finale 107

**6. APPRENDIMENTO E INCONSCIO: UNA SFIDA PER LE COMPETENZE FORMATIVE, DI GIUSEPPE VARCHETTA 108**

1. La prospettiva del cambiamento del cambiamento 109 - 2. La prospettiva della narrazione 111 - 3. La prospettiva della cesura/spazio intermedio 113 - 4. Emozioni e apprendimento 114 - 5. La psicosocioanalisi e l'apprendimento 115 - 6. La prospettiva del "sognare continuo" e apprendimento 115 - 7. La prospettiva della "sfida della bellezza" 116 - 8. Neuroscienze e apprendimento/inconscio 118

**7. APPRENDIMENTO TRA SENSO E SIGNIFICATO: MEMORIA E SPERANZA, DI GIUSEPPE VARCHETTA 120**

**8. NOTE PER UNA ARCHEOLOGIA DELLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO. LO SGUARDO CLINICO, DI GIUSEPPE VARCHETTA 126**

1. Premessa 126 - 2. L'approccio "classico" allo sviluppo organizzativo 127 - 3. L'originarsi dell'arricchimento dello sguardo 128 - 4. Lo sviluppo organizzativo "clinico": la genesi 131 - 5. L'avvio alla pensabilità 132 - 6. La gestione della pensabilità 133 - 7. Il territorio dello sviluppo organizzativo ad approccio "clinico" 134 - 8. Un nucleo di attenzione 136 - Glossario 138

**9. COSA VUOL DIRE PRENDERSI CURA DELLE ORGANIZZAZIONI, OGGI?, DI DARIO FORTI 142**

1. Ma ancora? 142 - 2. I soggetti della cura 143 - 3. Quali possibilità d'intervento consulenziale? 147

**10. LE ORGANIZZAZIONI CHE CURANO, DI GIUSEPPE VARCHETTA 152**

1. Premessa 152 - 2. La scena organizzativa 153 - 3. Soggettualità contemporanee 154 - 4. La cura, "orizzonte esistenziale" 158 - 5. Le organizzazioni "che curano" 169

**11. OCCHI PER VEDERE. LO SGUARDO DI LUIGI PAGLIARANI  
OLTRE IL DIVANO, DI *DARIO FORTI* 179**

**12. BELIEVER IN TOTAL IMMERSION. IL DOLORE E IL CONFORTO  
DELLA PSICOSOCIOANALISI, DI *GIUSEPPE VARCHETTA* 194**

**13. FUTURO, DESIDERIO, PROGETTUALITÀ: LA NECESSARIA  
ALLEANZA CON L'INCONSCIO, DI *DARIO FORTI* 207**

1. Per iniziare 207 - 2. Per poter parlare di futuro 208 - 3. La tesi che propongo 209 - 4. Il laboratorio 211

**14. NELLE PIEGHE DELLE DISCIPLINE: PER UNA NUOVA  
ONTOLOGIA DELLA RELAZIONE, DI *DARIO FORTI* E  
*GIUSEPPE VARCHETTA* 215**

1. Premessa 215 - 2. Una pluralità di termini e di interpretazioni 216 - 3. Ripartire dal senso della disciplina 221 - 4. Transdisciplinarietà, cosa e perché 223 - 5. Ripartire dalla complessità 225 - 6. Transdisciplinarietà e limiti della conoscenza del reale 231 - 7. Transdisciplinarietà e transoggettività 232 - 8. Per concludere, ancora su discipline, conoscenza, piega e relazione... 235

**BIBLIOGRAFIA GENERALE 241**



---

## PREFAZIONE

di *Paolo Iacci*

Ci sono libri che fanno perdere tempo, altri che ingannano il tempo, alcuni che ti fanno riflettere, e solo pochi, anzi pochissimi, che saziano. Paradossalmente, sono proprio questi ultimi che accendono la sete di leggere senza fine. Il libro che avete in mano è uno di questi pochissimi. Per introdurvelo vi propongo una storia.

Pensate a una immensa biblioteca, la più grande che possiate immaginare. La biblioteca è composta da una serie infinita di gallerie esagonali, ognuna con una disposizione identica: quattro pareti occupate da scaffali di libri, una quinta parete con una porta che conduce a un'altra galleria, e la sesta parete con uno specchio che riflette l'esistenza infinita delle gallerie. Ogni libro nella biblioteca contiene 410 pagine, ciascuna con 40 righe e 80 caratteri per riga. Gli alfabeti utilizzati sono limitati a 25 simboli, inclusi spazio e punteggiatura. Questi libri contengono ogni possibile combinazione di lettere e simboli. In teoria, racchiudono tutto il sapere possibile, ma la stragrande maggioranza è composta da testi privi di senso. Gli abitanti della biblioteca dedicano la loro vita alla ricerca di un libro particolare che dia significato all'intera esistenza della biblioteca o contenga la verità assoluta. Esistono varie sette e filosofie tra i bibliotecari: alcune credono nell'esistenza di un libro unico che risolva tutti i misteri, altre ritengono che ogni libro abbia senso solo in quanto parte di un insieme infinito. La biblioteca è abitata da strane ma emblematiche figure che cercano di ordinare e dare senso al caos dei libri, come il Bibliotecario dell'Inquisizione o l'Uomo del Libro, un essere immortale che ha letto ogni libro esistente e forse ne comprende il significato universale. Questa biblioteca rappresenta una metafora dell'universo. Come l'universo contiene tutto il possibile e l'immaginabile, essa racchiude ogni possibile testo. La vastità della biblioteca simboleggia l'immensità della conoscenza disponibile e la difficoltà di trovare un senso all'interno di essa. Il desiderio dei bibliotecari di trovare un libro particolare rappresenta la nostra continua ricerca di risposte definitive.

Questa storia è in realtà “La Biblioteca di Babele”, un racconto di Jorge Luis Borges. Chiedo scusa ai lettori ma, ancor più, agli autori per essere venuto meno alla prima regola del buon prefatore: mai introdurre un libro parlando di un altro. Per me, però, “La Biblioteca di Babele” è un racconto che va oltre la semplice narrazione: è una meditazione profonda sul nostro ruolo come esseri pensanti in un universo vasto e misterioso. Borges ci invita a riflettere sulla natura della conoscenza e sul nostro rapporto con essa, ricordandoci che, nonostante le nostre aspirazioni a comprendere l’universo, rimarremo sempre in parte immersi nel mistero e nel caos.

Nel contesto contemporaneo, l’organizzazione umana e sociale è vista come un universo complesso e spesso caotico. Analogamente, Forti e Varchetta esplorano come le organizzazioni siano microcosmi che riflettono la complessità dell’universo più ampio. Gli autori sin dall’inizio spiegano come le organizzazioni si trovino a navigare attraverso una vastità di informazioni e incertezze simili a quelle della Biblioteca di Borges. Nonostante l’apparente disordine, c’è una struttura intrinseca nelle regole e nella disposizione dei libri. Questo riflette la tensione tra caos e ordine. La “molteplicità organizzativa” e l’“enigma dell’organizzazione contemporanea” sono temi che risuonano con l’idea di trovare una struttura nel disordine. Forti e Varchetta discutono come le organizzazioni moderne debbano gestire la complessità e creare un senso di ordine attraverso la relazionalità e la tolleranza organizzativa, suggerendo che anche in un universo apparentemente caotico esistano schemi nascosti.

La psicosocioanalisi, che combina i principi della psicoanalisi con quelli della sociologia e della psicologia sociale, viene utilizzata dagli autori come una lente per esaminare le profonde dinamiche all’interno delle organizzazioni. Questo approccio non solo ci aiuta a comprendere meglio le interazioni e le relazioni tra individui, ma ci offre anche una visione più ampia delle strutture e dei processi che modellano il comportamento organizzativo.

Nel corso del volume, Forti e Varchetta affrontano una vasta gamma di temi cruciali per la comprensione delle organizzazioni moderne. Esplorano le modalità con cui le organizzazioni gestiscono l’incertezza, affrontano il cambiamento e promuovono la giustizia e l’inclusione. Ci forniscono una guida per comprendere come le emozioni e le relazioni influenzino profondamente il funzionamento organizzativo e come queste possano essere gestite per promuovere un ambiente di lavoro sano e produttivo.

Una delle principali sfide che le organizzazioni devono affrontare oggi è la capacità di adattarsi a un ambiente in continuo cambiamento. Gli autori descrivono come la psicosocioanalisi possa fornire strumenti per comprendere e gestire il cambiamento organizzativo. Sottolineano l’importanza di sviluppare la resilienza e la capacità di adattamento necessarie per navigare attraverso l’incertezza e trasformare le sfide in opportunità di crescita.

Un altro tema centrale del libro è l’integrazione delle diverse prospettive e competenze all’interno delle organizzazioni. Forti e Varchetta ritengono

che la comprensione delle dinamiche organizzative richieda un approccio integrato in grado di abbracciare la diversità di pensiero e di esperienza. La psicosocioanalisi, con la sua capacità di unire diverse discipline, offre un modello potente per affrontare la complessità delle organizzazioni moderne e promuovere una cultura inclusiva.

Gli autori ci conducono attraverso questo labirinto di complessità utilizzando la psicosocioanalisi come guida. Questo approccio ci invita a guardare oltre la superficie delle dinamiche organizzative per scoprire le profondità delle emozioni, delle relazioni e delle strutture sociali che le sottendono. Esattamente come nella biblioteca di Borges, dove ogni libro è un universo a sé stante ma parte di un tutto più grande, anche ogni interazione e relazione all'interno di un'organizzazione contribuisce a formare un mosaico di significati. Le organizzazioni moderne, proprio come la biblioteca di Borges, devono confrontarsi con un'infinità di sfide e incertezze. La gestione di queste sfide richiede una comprensione profonda delle dinamiche sottostanti e la capacità di navigare attraverso l'incertezza con una mentalità aperta e adattabile. Secondo Forti e Varchetta, la psicosocioanalisi può aiutare le organizzazioni a sviluppare la resilienza necessaria per affrontare l'incertezza e trasformare il disordine in opportunità di crescita.

Nel contesto delle organizzazioni, la ricerca di significato è un processo continuo e spesso difficile. Ogni decisione, ogni relazione può aprire nuovi sentieri e possibilità, proprio come ogni libro nella Biblioteca di Babele può aprire nuovi orizzonti di conoscenza. Gli autori ci invitano a navigare attraverso questa complessità con una mentalità aperta e riflessiva, utilizzando la psicosocioanalisi per trovare ordine e significato nelle nostre interazioni quotidiane.

La diversità delle prospettive è fondamentale per comprendere la complessità delle organizzazioni moderne. Nella Biblioteca di Babele, ogni libro rappresenta una prospettiva unica sull'universo e la capacità di integrare queste prospettive diverse è essenziale per una comprensione più profonda. Allo stesso modo, Forti e Varchetta sostengono che per navigare efficacemente nella complessità delle organizzazioni moderne sia essenziale integrare diverse prospettive e discipline. La psicosocioanalisi, con la sua capacità di unire la psicoanalisi, la sociologia e la psicologia sociale, offre un approccio olistico che può aiutare le organizzazioni a gestire la diversità e a promuovere una cultura inclusiva.

In conclusione, questo lavoro di Dario Forti e Giuseppe Varchetta è molto più di una raccolta di saggi: è un invito a esplorare le profondità delle nostre organizzazioni con la stessa sete di conoscenza che caratterizza i cercatori di verità nella Biblioteca di Babele. Con una prosa chiara e una riflessione profonda, gli autori ci offrono una guida per affrontare le complesse interazioni che modellano la nostra realtà organizzativa e sociale.

Questo libro è un prezioso compagno per chiunque sia interessato a comprendere meglio le dinamiche organizzative e trovare nuovi modi per affron-

tare le sfide che emergono in un mondo in continua evoluzione. Forti e Varchetta ci mostrano che, proprio come ogni libro nella biblioteca può aprire un mondo di possibilità, anche nelle organizzazioni moderne esistono infinite opportunità di crescita e trasformazione. La psicosocioanalisi ci fornisce gli strumenti per esplorare queste possibilità e per trovare significato e direzione in un mondo apparentemente caotico e complesso.

Leggere questo volume non significa solo immergersi in una fonte di conoscenza, ma anche essere ispirati a esplorare e riflettere su come possiamo affrontare le sfide del nostro tempo e costruire un futuro più inclusivo e sostenibile. Questo libro è un invito a guardare oltre la superficie, a scoprire le profonde interazioni che modellano le nostre organizzazioni, e a considerare come possiamo utilizzare la psicosocioanalisi per promuovere un cambiamento positivo e duraturo. Forti e Varchetta ci offrono una finestra sulle dinamiche complesse e affascinanti delle organizzazioni contemporanee, una finestra che ci permette di vedere nuove possibilità e di navigare attraverso la complessità con maggiore consapevolezza e comprensione.

Come scrivevo all'inizio, alcuni libri ci distraggono, altri ci accompagnano nel passare del tempo. Ci sono quelli che ci invitano a pensare profondamente, ma sono rari quei volumi che soddisfano davvero la nostra sete di sapere. E, ironicamente, sono proprio questi pochi a farci desiderare di leggere ancora di più. Il lavoro di Forti e Varchetta si iscrive in questo ristretto numero. È con questa considerazione che vi auguro buona lettura!



---

# INTRODUZIONE

## CONTESTI E ORGANIZZAZIONI: UNO SGUARDO PSICOSOCIOANALITICO

di *Dario Forti e Giuseppe Varchetta*

«L'uomo deve non tanto costruire la sua vita, quanto proseguire la sua incompiuta nascita; deve nascere via via lungo la propria esistenza, ma non in solitudine, bensì con la *responsabilità* di vedere e di esser visto, di giudicare e di essere giudicato, di dover edificare un mondo in cui possa venire racchiuso questo essere prematuramente nato».

*Maria Zambrano, 1986*

Le pagine introduttive al nostro lavoro si articolano in due parti.

Una prima parte propone alcune note di analisi delle tendenze di contesto: un tentativo di riflessione, attraverso la lente psicosocioanalitica, di alcune macrofenomenologie del contesto contemporaneo, con riferimenti diretti e indiretti all'esperienza organizzativa contemporanea.

La seconda parte propone una presentazione delle basi teoriche e delle aree elettive di intervento della psicosocioanalisi, con una registrazione degli strumenti fondamentali che ne caratterizzano le pratiche.

### 1. Scenari: tracce

Senza alcuna ipotesi di omnicomprensiva organicità si proporranno di seguito, attraverso la lente psicosocioanalitica, alcune tematiche densamente problematiche, con riferimenti ai contesti esterni e in particolare alle esperienze organizzative contemporanee.

Il tempo, che ha segnato un declinare della modernità, è corso veloce; esperienzialmente troppo veloce. Percezione di vuoto e di assenza di direzione, dematerializzazione diffusa, sembrano connotare significativamente le molteplici interpretazioni degli eventi e delle tendenze della contemporaneità, la cui "ricaduta", nella nozione di globalizzazione, costituisce un abbrivio senza ritorno, scontato, incapace di contenere e comprendere la densità della complessità presente.

Tali scenari hanno accresciuto, nella testimonianza di campioni significativi di attori organizzativi, la carenza endemica di un patrimonio individuale e collettivo di "educazione sentimentale", capace di far fronte alle sfide molteplici da affrontare, generate dalle conseguenze comportamentali organizzative individuali e collettive più diffuse.

Uno sguardo riflessivo può costituire un supporto e un orientamento a comportamenti coerenti, dando un significato a ciò che è in sé fattuale e, in quanto tale, cieco.

La psicosocioanalisi, in quanto teoria e pratica composita<sup>1</sup>, può offrire un punto di vista, se non esaustivo, utile nell'offrire una chiave interpretativa per accedere al senso dell'esperienza contemporanea, sia nei contesti sociali e civili più ampi, sia in quelli organizzativi. Tutto ciò indica, da parte nostra, anche l'assunzione di una responsabilità, da proposta interpretativa a testimonianza operativa.

### **Divario tra sfide gestionali e capacità emozionali sentimentali**

In generale non si intende indicare una regressione emotiva-cognitiva o significare derive ricorrenti che dai contesti esterni ricadano nei comportamenti organizzativi contemporanei; più riduttivamente, si sottolinea il ritardo di una rincorsa che sembra sempre più affannosa. Ci si riferisce al divario tra una complessità irriducibile, che caratterizza le azioni degli attori organizzativi, contesi da richiami sovente distonici, lontani da una condivisibile prevedibilità, sollecitati da una innovazione tecnologica – digitalizzazione diffusa e avvio della I.A. – densa di rischio, se interpretata come variabile interveniente risolutiva della complessità, e la capacità corrispondente dei medesimi attori organizzativi nel conoscere e governare il proprio nuovo universo emozionale-sentimentale, connesso a tali esperienze.

Lo sviluppo delle capacità emozionali sembra alla psicosocioanalisi in cronico ritardo rispetto all'universo della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica, ri-attualizzando il severo richiamo profetico di un maestro della psicosocioanalisi, dichiarato nei primissimi anni del secondo dopoguerra:

Se dovessi dire che negli ultimi quarant'anni il grande progresso tecnologico sia stato accompagnato da un grande aumento di infelicità umana molti sarebbero d'accordo con me. Ma potrei ugualmente dire che i progressi tecnologici e le catastrofi parimenti non abbiano avuto nessun effetto nel deprimere i sopravvissuti; ed è caratteristico che si possano sostenere entrambe le opinioni, senza fornire alcuna giustificazione concreta. Questa è la modalità con la quale sono abitualmente condotti gli affari politici, economici e internazionali. È necessario individuare un meccanismo per l'esame di realtà...<sup>2</sup>.

### **Nuove insicurezze soggettuali**

È il tempo del soggetto. Tale dato è una realtà alimentata dalla crescente verifica deludente della capacità delle Istituzioni di costruire ambienti, coerenti con le domande di sviluppo individuali e collettive. La capacità individuale di soggettualità autonoma nel progettare il proprio spazio di azione e

1. Tale connotazione ontologica della psicosocioanalisi sarà diffusamente commentata nella seconda parte di queste pagine introduttive, con spunti teorici e occasioni applicative.

2. Bion 1948; trad. it. 1990, p. 15.

sviluppo sta sostituendo progressivamente l'idea della modernità, caratterizzata da forze e motivazioni solidaristiche e collettive, capaci di contagiare i corpi sociali.

Il Sé è, da qualche tempo, saldamente al centro degli scenari sia contestuali che organizzativi, con tutta la pregnanza creativa delle proprie istanze espressive. Un Sé caratterizzato da un endemico pluriverso, con spinte diverse e, spesso inconsapevolmente, vittima e costruttore di complessità.

Il soggetto contemporaneo, altalenante tra narcisismo positivo e negativo è contemporaneamente di fronte alle difficoltà della complessità sperimentata e ai suoi atteggiamenti e sentimenti, in sé fattori di complessità.

Lungo questa prospettiva la psicosocioanalisi registra uno sconcerto.

Il sovvertimento antropologico generato dalla rivoluzione digitale e dalla I.A., con la destrutturazione del rapporto con spazio e tempo e la percezione che tali tendenze di diffusa insicurezza possano diventare condizioni permanenti e del tutto inattese di un vivere quotidiano, sono variabili che possono giustificare la percezione “catastrofale” di un cambiamento del cambiamento.

La prospettiva del “cambiamento del cambiamento” e le verifiche riconscenti dell'incapacità di trovare nell'immediato strategie nuove obbligano la responsabilità individuale e collettiva a “riparare” verso una postura esistenziale nuova, che consenta quella pausa riflessiva necessaria per la comprensione di quanto sta accadendo e di quanto soprattutto ognuno di noi contribuisce ad alimentare la “difficoltà della realtà”.

## **Il dolore dell'organizzazione e il desiderio di riconoscimento**

Uno sguardo psicosocioanalitico può testimoniare l'esistenza di un dolore nell'esperienza organizzativa dei nostri giorni.

Si può pensare che il dolore dell'organizzazione, presente insistentemente nella conversazione organizzativa del nostro tempo, abbia significazione e legittimazione fondate. Sistemi diversi premono con domande antiche e nuove.

La deriva antropologica del nostro tempo “dal plurale al singolare”, la tendenza ad una crescente egotà nei meccanismi e processi organizzativi, con la decostruzione progressiva dei sistemi gruppali, la crescente latitanza affettiva dei capi con la riduzione dei tempi di verifica dei risultati e una gestione normativizzata dei sistemi premianti, generano con sempre maggiore urgenza nei collaboratori tutti un'area di crescente disagio, di dolore.

Si ha la percezione che la postmodernità si trovi di fronte ad una incapacità di riconoscere e governare i bisogni del Sé in continua espansione qualitativa (De Carolis 2017).

Chi opera in ruoli diversi, isolato all'interno di una richiesta spesso ossessiva di prestazioni elevate, desidera essere riconosciuto. Il riconoscimento è una domanda crescente, per lo più inevasa e insoddisfatta. Soddisfare il desiderio di riconoscimento è un intervento utile per fronteggiare il disagio e il dolore, per dare un contributo concreto al movimento del “Nuovo Umanesimo”.

È utile ricordare come i soggetti umani, secondo lo sguardo psicosociale, vengano tutti da un tempo lontano, quello della primissima infanzia. La nostra specie, fin dalla nascita, è obbligata ad adattarsi all'ambiente nel quale è gettata. Solo un ambiente di cura permette alla nostra specie di introiettare quella fiducia necessaria nel processo di maturazione. Pervenuto ad un livello di maturazione proprio dell'età adulta, l'essere umano conserva un residuo di quella fase di indifferenziazione primaria, nella quale non si coglieva alcuna distinzione tra il Sé e le strutture di cura.

Tale nucleo residuo difensivo viene obbligatoriamente depositato nel mondo esterno. Tale processo di "depositazione" da parte del soggetto avviene verso strutture privilegiate, abitualmente vissute e frequentate come naturalmente disponibili, contribuenti al mantenimento e allo sviluppo dell'identità adulta. Strutture privilegiate di depositazione sono state, lungo la modernità, la coppia, la famiglia, le pratiche religiose, la scuola, l'organizzazione di lavoro, le strutture cliniche di cura. Le strutture naturali di depositazione sono oggi, in generale, in una situazione critica. Il soggetto organizzativo è oggi alla ricerca di spazi intermediari di depositazione, sostitutivi di quelli che la cultura dello sviluppo organizzativo – diffusamente praticato nella modernità – aveva designato come strutture istituzionali di contenimento.

La ricerca del soggetto contemporaneo si orienta, con modalità solitarie, verso luoghi dove esista la possibilità di una "presa" di parola, dove non si sia da soli, ma si origini la conversazione con l'altro. Progressivamente l'azione di riconoscimento è diventata sempre più un "luogo" dall'identità relazionale, un luogo dove essere ascoltati e nel quale il soggetto venga liberamente scoperto e testimoniato in molte delle sue manifestazioni. Il processo di riconoscimento è diventato progressivamente lo spazio di una conversazione lontana da ripetizioni identiche, carica di una tonalità affettiva fondamentale. Non solo una relazionalità solidale, ma anche una prospettiva orientata a produrre nuove pratiche quotidiane di lavoro che allontanano l'esperienza organizzativa da procedure standardizzate, ma aprono alla costruzione, all'interno di ogni relazione, di confronti dialogici.

Un universo organizzativo in sterile attesa di ascolto non può non sollevare un'interrogazione inquietante sulle sue possibili derive: contro tutto questo il processo di riconoscimento gioca un ruolo, strategicamente insostituibile, nell'esperienza organizzativa contemporanea.

### **Pensiero organizzativo e narrazione**

Una perdita densa del nostro tempo, nei contesti sociali e organizzativi, è quella del diluirsi progressivo del valore della narrazione, a favore di una comunicazione veicolata da una cascata di immagini. Si può osservare come, da una parte, l'immagine costituisca un validissimo medium tra soggetto umano e mondo, dall'altra, contemporaneamente, come l'immagine sia in sé una interpretazione tanto autorevole quanto indiscutibile della realtà veicolata.

Lungo queste esperienze la psicosocioanalisi propone una riflessione sul ruolo della narrazione nelle dinamiche organizzative. Attraverso la narrazione si colgono le tracce di ciò che si nasconde anche dentro i meandri di un'esperienza organizzativa calata nel consueto quotidiano. Le nuove forme della "organizzazione aperta" esigono forme di comunicazione diverse. Pensare per storie, narrare storie. La narrazione consente di specchiarsi nella realtà, senza esserne annullati, verso una comprensione peculiare degli eventi.

Le circostanze organizzative sono contingenti ma, grazie alla narrazione, possono acquisire un senso di necessità. La narrazione va al di là della realtà e "protegge" l'esistenza umana, indicando nel flusso ordinario delle nostre vite lampi di una forza non usuale. Accostarsi alla narrazione può far cogliere il mistero di una relazione umana dentro il processo di riconoscimento e assisterci nell'accogliere, senza esserne respinti, gli elementi insuperabili in sé di mistero e incertezza.

### **Ambiguità organizzativa**

La possibilità di attraversare questa somma di prospettive può essere favorita da un'esplorazione, sempre secondo lo sguardo psicosocioanalitico, del territorio dell'ambiguità.

Tener presente l'ambiguità come "sentimento del tempo"<sup>3</sup> è una via opportuna per la gestione di nuovi nuclei ansiogeni. L'ambiguità è un campo e un transito emotivo, con modalità diverse di approccio alla realtà: una presenza di fattori contraddittori simultanei, non vissuti come genuine contraddizioni, ma come un modo, per così dire, naturale di esperire il mondo. L'ambiguità di per sé non può essere compresa dall'interno, ma solo dall'esterno; solo la prospettiva di un osservatore esterno consente una posizione non difensiva, che neutralizza e annacqua i conflitti nell'ambiguità in sé presente (Bleger 1967).

Le risorse fornite dalla "capacità negativa" con l'accettazione della "angoscia della bellezza"<sup>4</sup>, possono fornire solidi impianti di setting tali da consentire di comprendere e sopportare l'ambiguità, fino al riaccoglierne e affrontarne la dinamica conflittuale, rendendo possibile vivere e pensare il confronto con l'esperienza organizzativa conflittuale e costitutivamente piena di ambiguità.

Saper affrontare l'ambiguità "dal di dentro" può significare arricchire il tempo della decisione, fuggire da un presente ritmato dall'aut-aut, dalla frenesia del "tutto subito". Può significare misurarsi pazientemente con la contingenza dell'intralcio, indirizzare le proprie risorse cognitive-emozionali non verso un semplice scartare l'ostacolo, ma verso un immergersi in esso e per-

3. Si rimanda ad un contributo fondamentale in questo campo di ricerca di Luigi Pagliarani: Pagliarani 1984.

4. Entrambi questi costrutti sono definiti in parti diverse del nostro testo: in particolare si veda ivi pp. 88, 116 e 197.

seguire una comprensione mediatrice, un nutrire un'attenzione capace di accogliere una paziente dilatazione della realtà, non più delimitata ex ante da un Io fin troppo solerte, colmo di un bisogno cogente di controllo, ma finalmente aperto a orizzonti d'azione dilatati spazialmente e sospesi temporalmente. Con l'identificare l'Io "granulare" della personalità ambigua, Bleger ne denuncia la regressività e il primitivismo. Ma il regredire a uno stadio agglutinato in cui le scelte non sono ancora state compiute – per difetto di capacità discriminativa – prepara anche la possibilità, con un passo ulteriore, di altre scelte, necessarie e mai effettuate prima (Pagliarani 1984).

L'ambiguità, presenza in sé di molteplici nuclei di realtà non integrati, con la sperimentazione di quella molteplicità dualistica di tratti «di quell'ambiente che è il soggetto organizzativo in sé», nutre la convinzione che in tale sfida di sostenimento si debba essere assistiti da uno stile d'esistenza, differenziante, contro il rischio di essere catturati da una delle derive del nostro tempo. Nel territorio dell'ambiguità il compito non è l'obbligo di scegliere tra significati diversi, quanto lo sforzo – che non può non essere anche "sentimentale" – «a comprendere che essi non differiscono, ma coincidono». L'ambiguità si pone come opportunità e strumento di conoscenza, «mostra l'unità di ciò che appariva differente», ponendosi «al servizio della precisione»<sup>5</sup>.

## 2. L'approccio psicosocioanalitico: cenni istituzionali

È ancora il caso di interrogarsi su quale sia l'"utilità sociale" della psicosocioanalisi per comprendere le vicende, tra loro interdipendenti, delle organizzazioni e dei soggetti contemporanei? Da cosa origina questa domanda, si direbbe senza fine? Da un'inesauribile passione per la ricerca e per la riflessione, oppure dall'incertezza e dal dubbio di non aver ancora trovato una risposta soddisfacente?

Una possibile risposta è forse il fatto che la psicosocioanalisi non è una disciplina vera e propria, ma al massimo una piccola porzione disciplinare, una sorta di "sotto-sotto-disciplina" (essendo una delle ormai innumerevoli branche della psicologia sociale, a sua volta una sotto-disciplina psicologica). Oppure – il che complica ancor di più le cose – uno degli altrettanto innumerevoli snodi interdisciplinari che collegano e intrecciano discipline diverse, per il fatto di essere, da un lato, sintesi e condensazione di psicoanalisi e socioanalisi e, dall'altro, il punto di contatto tra psicologia sociale e sociologia dell'organizzazione seguendo la tradizione "socio-tecnica".

Fatto sta che, in quanto autori dei saggi qui raccolti - scritti in parte a quattro mani e in parte separatamente nell'arco di più di trent'anni, tutt'ora impegnati in attività di formazione e di consulenza a individui e organizzazioni - non abbiamo mai smesso di considerare la psicosocioanalisi da un

5. Le citazioni sono tratte da Szondi 1972, 1977; trad. it. 1990, p. 67.

lato un'area di ricerca ancora da esplorare e, dall'altro, uno strumento operativo efficace e versatile, pur in contesti molto cambiati.

### **Un (nuovo) tentativo di definizione**

Sulle ragioni per cui la psicosocioanalisi si chiami così si è tornati più volte in passato. Recentemente, uno di noi (Forti 2023) ha ricostruito i passaggi che hanno condotto – e indotto – Luigi Pagliarani ad arricchire/completare l'espressione originaria “socioanalisi” in “psicosocioanalisi”. La socioanalisi, teorizzata dallo psicoanalista canadese Elliott Jaques e praticata da lui e da altri colleghi (tra i più noti A.K. Rice, Eric Trist, Isabel Menzies) in interventi del Tavistock Institute of Human Relations, fu, per alcuni anni, il riferimento fondamentale per Pagliarani, al quale si deve la sua scoperta da parte del pubblico italiano e un'assidua opera di divulgazione e formazione. Facendo sua la “socioanalisi”, Pagliarani intendeva sottolineare la necessità per la psicoanalisi di volgersi al sociale, alla polis, al sostegno ai movimenti politici.

Gli scritti di socioanalisi di Pagliarani coprono un periodo ampio, che va dalla fine degli anni '60 a quasi tutti gli anni '70, culminando nella cura dell'edizione italiana di *Lavoro, creatività e giustizia sociale* (1978) che, nell'opinione degli autori, rappresenta l'opera più ricca e interessante di Jaques. Coniando l'espressione “psicosocioanalisi”, Pagliarani intendeva presentare una visione integrata, non scissa ma neppure parallela, di psicoanalisi e socioanalisi.

La mia proposta sperimentale – non sistematica – perché non ancora sperimentata a livello di gruppo, che io denomino psicosocioanalisi è la seguente. Secondo me un'esperienza formativa per l'individuo nella *polis*, e non solo per l'individuo nella famiglia, (...) dovrebbe essere un'esperienza di psicoterapia di gruppo, a cui dovrebbe seguire un periodo di socioanalisi in cui gli stessi individui cambiano funzione: da quel momento l'oggetto delle sedute dovrebbe essere il lavoro (Pagliarani, 2014, p. 254).

Il periodo tra gli anni '70 e gli anni '80 è quello in cui Pagliarani mette a punto e sperimenta operativamente la sua visione della “prassintesi” (neologismo che ribaltava entrambe le parti della parola “psicoanalisi”: *prassi* al posto di *psiche* e *sintesi* al posto di *analisi*) e poi della “psicoterapia progettuale” (*brevior* e non “breve”, teneva a sottolineare) e ad approfondire da un lato il lavoro di Michael Balint (il concetto, fondamentale per la successiva teorizzazione psicosocioanalitica di “angoscia della bellezza”, discende direttamente dall'intuizione che, a fianco di un “difetto fondamentale”, esista un complementare “bello fondamentale” con cui il soggetto deve fare altrettanto i conti) e dall'altro il mondo, allora in larga parte sconosciuto in Italia, della psicoanalisi argentina, ad orientamento kleiniano-bioniano, in particolare il lavoro di Josè Bleger, fonte di due fondamentali articoli: “Metempsicotico il gruppo?”, del 1983, e “Ambiguità, sentimento del tempo”, del 1984.

Ciò detto, cosa si può dire oggi di ciò che è la psicosocioanalisi? In sintesi, specificità e valore della psicosocioanalisi ci sembrano essere:

- la psicosocioanalisi è, in primo luogo, una teoria di psicologia dinamica, ontologicamente relazionale, che indica non solo l'importanza dei momenti iniziali dell'esistenza sugli sviluppi e gli esiti delle successive esperienze di vita, ma anche la funzione vitale dell'inconscio;
- la psicosocioanalisi non ha una visione deterministica dello sviluppo individuale: l'elaborazione attraverso il lavoro clinico, dei materiali riferibili alle esperienze primarie è occasione per la costruzione, attraverso la relazione tra paziente e psicosocioanalista terapeuta e tra soggetto organizzativo e psicosocioanalista consulente di sviluppo organizzativo, di una "verità narrativa", meno interessata cioè ad una corrispondenza fattuale con ciò che è realmente accaduto (la "realtà oggettiva") e più orientata invece a cogliere la radicale contingenza dei destini umani e a ritrovare energie per far fronte ad essi come dei "possibili" da cogliere e vivere;
- la psicosocioanalisi è una teoria globale del soggetto umano, interpretato in tutti i diversi setting della sua esperienza, capace di accompagnare il soggetto contemporaneo nelle sue differenti molteplicità di ruoli, in una relazione ricorsiva e co-evolutiva tra universo "amore" e universo "lavoro", perseguendo una costante *educazione sentimentale* quale apprendimento capace di integrare questi due universi;
- la psicosocioanalisi è una teoria e una prassi d'intervento nelle organizzazioni caratterizzata da un orientamento all'attualità e al presente, collegati con l'osservazione e l'intervento in localismi specifici e definiti il più possibile singolarmente nello spazio e nel tempo: la realtà organizzativa è sempre "presente a se stessa" anche quando viene raccontata;
- la psicosocioanalisi si caratterizza, infine, come una "psicologia del figlio", indicando la specificità umana in uno sviluppo non definibile e non esauribile, consentito da un'autonomia che non è tanto una caratteristica ontologica del soggetto, quanto una nota distintiva attribuitagli dall'osservatore – capo, collaboratori, terapeuti, consulenti di sviluppo organizzativo – e, in generale, dagli "altri" che, con il soggetto stesso, si pongono in relazione autenticamente co-evolutiva.

Più volte abbiamo descritto la psicosocioanalisi come una "spugna", ovvero come una teoria e una prassi capaci di e disponibili ad attrarre e utilizzare idee, concetti, metodi di origine diversa, dalla psicoanalisi alle varie psicologie sociali, dalle teorie sociologiche e antropologiche dell'organizzazione alle scienze della complessità e del vivente.

In tal senso, si possono individuare alcuni costrutti di base della psicosocioanalisi per come si è evoluta nel tempo e oggi si rappresenta agli studiosi e ai practitioner.



## **La relazionalità costitutiva**

All'origine di tutto vi è la natura relazionale del soggetto umano, neotecnico, immaturo (anche biologicamente), mancante, dipendente dal contesto esterno e dal caregiver; una "natura" la cui "nudità", fin dallo stadio embrionale, ha assoluto bisogno di essere "rivestita dalla cultura" (Di Chiara 1986) e che solo lungo il continuo, incessante, alternarsi e rincorrersi di situazioni di dipendenza e autonomia, di soffocamento e di solitudine (Bion 1978) riesce a pervenire ad una condizione di adultità, nella quale le capacità convivono necessariamente con la fragilità e l'incertezza.

L'essere umano da Freud (1921) a Bion (1961), da Pagliarani (1985) agli autori della scuola argentina (Bleger 1967, Pichon-Rivière 1975) e, più recentemente ai teorici dell'intersoggettività quale elemento costitutivo (Civitarese 2011, 2014), è determinato dalle sue relazioni sociali. Osserva Pichon-Rivière:

L'essere umano è un essere di necessità, necessità che si soddisfano solo socialmente nelle relazioni che lo determinano. Il soggetto non è solo un soggetto in relazione, è un *soggetto prodotto* in una "praxis". Non c'è niente in lui che non sia la risultante della interazione tra individuo, gruppo e classe (Pichon-Rivière 1975).

La psicosocioanalisi fa sua la svolta della psicoanalisi dalla direzione intrapsichica pulsionale all'ipotesi delle relazioni intersoggettive, nelle quali le relazioni sono centrali; nell'esperienza organizzativa dell'oggi la relazionalità investe profondamente l'ampio spettro della collaborazione interfunzionale della realtà dei gruppi di lavoro e delle strutture organizzative matriciali.

## **Ansie e difese e utilizzo difensivo dell'organizzazione**

La relazione, l'amore, il lavoro, in ultima analisi la vita, espongono continuamente il soggetto a situazioni che generano ansia – dal vissuto di abbandono provato dal bambino, alla responsabilità di cui si carica l'adulto – da cui il soggetto impara a proteggersi con difese psicologiche che, se utilizzate in modo funzionale ("legittime difese"), rafforzano le capacità di amare e lavorare.

Sulla natura delle ansie, la psicosocioanalisi ha proposto un'articolazione arricchita, integrando le "posizioni" classiche kleiniane schizo-paranoica e depressiva con una "terza angoscia", che Pagliarani ha chiamato della "bellezza" (1985), Donald Meltzer "confusionale" (1981) e, infine, Thomas Ogden "contiguo-autistica" (1992).

Assumendo la considerazione che l'adulto, alle prese con le sfide poste dalla condizione familiare, sociale, lavorativa – relazionale in genere –, viva stati angosciosi attuali, ma tali da riattivare quelli tipici delle prime fasi della sua vita, la psicosocioanalisi postula il ricorso a meccanismi di difesa psicologica individuali e istituzionali. Quello che resta ancora oggi il nucleo originario e distintivo della socioanalisi jaquesiana, recepito dalla psicoso-

cioanalisi, è il cosiddetto “investimento difensivo” dell’organizzazione; l’operazione, prevalentemente inconscia, per cui il soggetto adulto che entra in un’organizzazione di lavoro attraverso la mediazione di un ruolo, trova sì una possibilità di espressione e autorealizzazione, ma anche riparo e conforto nei confronti sia delle ansie primarie che di quelle attuali attivate dal lavoro, dal ruolo, dalle relazioni con gli altri, dalle responsabilità.

L’uso difensivo del ruolo e dell’organizzazione trova una ancor più chiara concettualizzazione nella “funzione depositaria” esercitata dall’organizzazione, nella quale i soggetti possono riporre le parti psicotiche della propria personalità, quel nucleo indifferenziato, “agglutinato” che, altrimenti, impedirebbe loro di vivere costruttivamente l’esperienza organizzativa o sociale in genere (Bleger 1966, Amati Sas 2020).

### **Il compito primario espanso**

La psicosocioanalisi “prende” dalla teoria dei sistemi e, più direttamente, dalla visione socio-tecnica (Rice 1963, Menzies 1970) il costrutto di “compito primario”, l’obiettivo cioè al cui fine è stata preordinata la creazione di una determinata organizzazione e che dev’essere assolutamente conseguito, nelle diverse fasi di vita dell’organizzazione stessa e secondo modalità e obiettivi da contrattare con differenti referenti, sia dell’ambiente esterno che di quello interno all’organizzazione stessa, se si vuole evitare il rischio della possibile estinzione dell’organizzazione medesima.

La psicosocioanalisi ha compiuto un’ esplorazione che ha ridefinito e ampliato sia la definizione che le possibili implicazioni operative del compito primario. Passando dall’individuazione di un “secondo compito primario” relativo all’obiettivo che il soggetto organizzativo ha nei confronti di se stesso e del proprio progetto di autosviluppo (Forti, Varchetta 2001), con il “compito primario espanso” (Varchetta 2007) la psicosocioanalisi ha proposto un ulteriore arricchimento di tale costrutto, in ragione del fatto che l’esperienza organizzativa contemporanea ha registrato una crescente crisi diffusa dei meccanismi e dei ruoli che avevano garantito durante tutta l’esperienza della modernità un presidio efficace dei diversi sottosistemi operativi.

Un’ articolazione del compito primario espanso, per ciò che riguarda una singola posizione organizzativa, risulta così definibile:

- una prima porzione di compito primario definito dalla gerarchia organizzativa e riferibile al contenuto della posizione (porzione corrispondente al nucleo originario del compito primario);
- una seconda porzione di ricostituzione dei meccanismi operativi istituzionali (che ingloba quindi una responsabilità, anche solo parziale e complementare a quella dell’organizzazione nel suo insieme, di cura della posizione stessa, dei suoi confini e modalità operative);
- una terza porzione volta all’ascolto del sé e alla realizzazione delle potenzialità interne di ogni soggetto umano orientato dall’esperienza organiz-

zativa (porzione che riconosce la responsabilità su di sé, mai interamente delegabile all'organizzazione, da parte di ogni soggetto).

Secondo la psicosocioanalisi (e, ancor prima, la socioanalisi) il compito primario rappresenta la fonte principale di insorgenza delle ansie e delle conseguenti difese.

Ci si può qui limitare a ricordare, nell'economia di questo testo, la convinzione dell'insuperabilità della "condizione simultanea di dipendenza e solitudine" che nell'esperienza organizzativa si traduce in una prevedibile successione, da parte del soggetto, di vissuti di soffocamento (quando la posizione limita le possibilità di realizzazione) o, al contrario, di abbandono (quando il carico di responsabilità supera la capacità di esercitarlo). Dinamica che, nella relazione tra capo e collaboratore, può dar vita a quello che Pagliarani indica come "conflitto tra responsabilità ed irresponsabilità – che è *intra*-psichico – (e che) tende a diventare *inter*-personale. La situazione di dipendenza come frutto di una collusione (reciproca proiezione, autoritarismo e delega)".

### **L'ansia secondaria e la possibilità di un cambiamento**

Se i meccanismi di difesa dell'Io sono condannati a falsificare la percezione interna, la psicosocioanalisi distingue le difese "intermediarie" da quelle "falsificatrici". Le difese in sé svolgono una funzione di mediazione tra ansie di base e funzioni egoiche dell'individuo. Le difese divengono falsificatrici quando da fattore di protezione divengono barriera distorcente nel contatto con la realtà.

L'ansia "secondaria" (Menzies 1970) insorge nel momento in cui il peso delle difese, divenute elemento di falsificazione della realtà, è sentito come eccessivo, distogliendo la maggior parte delle risorse disponibili, tanto che il compito primario dell'organizzazione è sempre meno perseguito e gli individui vivono l'eccesso di difesa come disturbante. "L'ansia secondaria, dunque, non è altro che tale sensazione di imprigionamento ed in quanto insorge questa sensazione, diventa sempre più pressante il bisogno di rompere l'istituzione o per lo meno di cambiarla" (Pagliarani *et al.* 1973).

È in contingenze di questo tipo che si apre lo spazio e l'opportunità di un intervento psicosocioanalitico con l'obiettivo di riequilibrare la ripartizione delle risorse dell'organizzazione in modo adulto tra compito primario e legittimi investimenti difensivi.

### **L'inconscio come risorsa**

L'esistenza dell'inconscio e il suo ruolo essenziale nell'esperienza psichica umana sono il fondamento della psicoanalisi, che la psicosocioanalisi ha fatto suo fin dagli inizi. Condividendo inoltre il progressivo ripensamento e approfondimento del suo statuto da semplice deposito dei desideri rimossi a fonte di contenuti e indirizzi integranti, la psicosocioanalisi riconosce alla

dimensione inconscia una funzione decisiva in tutti i processi relazionali, relativi all'azione organizzativa, all'esperienza grupppale e all'apprendimento individuale e collettivo.

L'inconscio, nell'accezione accolta dalla psicosocioanalisi, è parte integrante del conscio e di tale struttura fa parte. L'inconscio non è uno spazio psichico specifico, ma un contenitore in relazione con i processi psichici, all'interno di una prospettiva di continua mutazione e di reversibilità. Lungo questa traccia conscio e inconscio risaltano come parti di una medesima consapevolezza, di una "con-fusa spazialità", risultato di relazioni reciproche. In altre parole, l'inconscio non è in opposizione alla parte cosciente della nostra mente, ma è con essa in continuità, in ragione della natura ontologicamente relazionale-sociale dei soggetti umani (Civitaresse 2014).

### **L'analisi del controtransfert individuale e istituzionale**

Il controtransfert, sappiamo, è stata un'acquisizione lenta e dolorosa per il movimento psicoanalitico (Racker 1968). Da parte della psicosocioanalisi accogliere il costrutto del controtransfert e della sua analisi significa sottolineare, ancora una volta, la visione relazionale, intersoggettiva, dell'esperienza organizzativa indicando ad esempio, nel rispetto di una cultura non difensiva dell'autorità, la responsabilità nei confronti di risultanze nei diversi eventi organizzativi, del leader, dei collaboratori e dei colleghi. Ciò in quanto il controtransfert è l'insieme dei sentimenti e degli impulsi che sorgono in chi gestisce l'autorità, diretti verso i collaboratori diversi, del tutto indipendenti dalla funzione di comprendere e interpretare quanto accade, generato dalle azioni diverse dei collaboratori. Secondo la psicosocioanalisi, è fondamentale per i leader analizzare il proprio controtransfert, per evitare che propri sentimenti generati dall'incontro con i collaboratori impediscano decisioni funzionali.

Pagliarani ha indicato in più occasioni, con grande chiarezza, in cosa consista l'utilità pratica del controtransfert:

Affermo che è il controtransfert, piuttosto che il transfert, a costituire il dato cruciale di ogni scienza del comportamento, perché le informazioni fornite dal transfert possono in generale essere ottenute anche con altri mezzi, mentre questo non è il caso del controtransfert. Questo carattere specifico del controtransfert deve essere sottolineato, anche se transfert e controtransfert sono fenomeni collegati fra loro, e restano entrambi fondamentali: semplicemente, l'analisi del controtransfert è scientificamente più fertile, e fornisce un maggior numero di dati sulla natura dell'uomo (Pagliarani 1993).

L'analisi del controtransfert ha diverse modalità di utilizzo: è alla base della pratica clinica, esercitata nelle diverse relazioni di aiuto, nella gestione dell'aula e dei gruppi di apprendimento e di progetto, nella gestione delle relazioni consulenziali. Sull'utilità pratica del controtransfert la psicosocioanalisi ha costruito anche la proposta dello "sviluppo organizzativo clinico" (Schein 1987).

## L'esame di realtà

L'apprendimento, nella prospettiva della psicosocioanalisi, ha avuto sempre al centro l'esercizio dell'"esame di realtà", della capacità cioè di riconoscere, nelle situazioni organizzative, nei casi personali e di lavoro, una "verità narrativa" che aiutasse i soggetti organizzativi a meglio orientare la propria azione e le proprie relazioni organizzative.

L'apprendimento dell'esame di realtà, lungo la lezione jaquesiana (Jaques 1970), segue una analisi basata sulla distinzione tra quattro livelli di lettura della realtà organizzativa:

- *Livello del dichiarato*: l'organizzazione dichiarata sulla carta o, comunque, in forma ufficiale (es. organigrammi, job description, ordini di servizio, discorsi ufficiali ecc.);
- *Livello del presunto*: l'organizzazione esistente nel vissuto delle persone che ne fanno parte (es. fantasie, stereotipi, convinzioni personali, ipotesi non ancora verificate ecc.);
- *Livello dell'effettivo*: l'organizzazione effettivamente vigente alla verifica dell'esame di realtà (desunta dai fatti, da casi concreti, da ipotesi verificate ecc.);
- *Livello dell'auspicabile*: l'organizzazione che dovrebbe esserci affinché il gruppo di lavoro raggiunga davvero i suoi traguardi, cioè non l'utopia dell'organizzazione, ma piuttosto come essa dovrebbe essere per poter meglio gestire la realtà interna dell'organizzazione. Il livello dell'auspicabile pone il problema del compito primario dell'organizzazione.

Applicando questo schema alla descrizione di una relazione tra ruoli, si prende le mosse dalla struttura sociale dichiarata, entità che è opportuno non "prendere mai alla lettera" (Jaques 1976). D'altra parte, la struttura sociale "presunta" è l'insieme dei differenti modi in cui gli individui percepiscono le relazioni tra i rispettivi ruoli, modi che in larga misura si scostano dall'organizzazione manifesta. Questi primi due livelli della struttura sociale sono da considerarsi la "struttura di superficie dell'organizzazione". Per giungere a definire la struttura esistente (l'effettivo), è necessario un lungo lavoro di "elaborazione della superficie", il cui risultato è il "dissotterramento" della situazione esistente. Ad un livello ulteriore vi è infine l'analisi della "struttura profonda", il cui risultato è la definizione della "struttura sociale auspicabile", corrispondente all'idea normativa di come l'organizzazione dovrebbe essere costituita per essere "adeguata".

Nell'intervento psicosocioanalitico occorre tuttavia saper distinguere – compiuto l'esame di realtà e definito il cambiamento necessario – tra l'auspicabile "richiesto dalla natura delle cose", e l'auspicabile "consentito" dalla situazione o dalle risorse disponibili per un determinato progetto di cambiamento (Pagliarani, 1978). La capacità di operare questa distinzione denota l'esistenza o meno di un atteggiamento egoico, attento alla relazione, indi-

spensabile, tra scopi, risorse e bisogni. Altrimenti sul progetto di cambiamento grava il rischio fatale che abbia la meglio un “atteggiamento superegoico” (Pagliarani 1973, 1993), incurante dei vincoli posti dalla realtà di fatto e al rafforzamento di quei meccanismi difensivi, che si intendeva eliminare, o comunque attenuare.

### **Le relazioni di campo**

La psicosocioanalisi che si confronta con le questioni della gestione del cambiamento e con i contributi del movimento dello sviluppo organizzativo statunitense (l'OD, l'Organization Development dell'NTL, i lewiniani National Training Laboratories) ha fatto suo il modello “consulente-committente-cliente” con cui il consulente – l'*OD practitioner* – impara ad orientarsi nel campo relazionale attivato dalla domanda di intervento (Senise, Varchetta 1975). L'apertura e l'ampliamento indicati sono prossimi alla nozione di campo che, originandosi da un diretto riferimento all'universo psicoanalitico, si definisce non tanto come un insieme di oggetti quanto per le trasformazioni che lo costituiscono:

Un campo è descrivibile in base alle sue trasformazioni, fluttuazioni, perturbazioni. Considerare una situazione di incontro attraverso la lente del campo significa quindi concentrare l'attenzione più sui flussi che sui soggetti/oggetti che lo compongono. (...) Il campo è un modo per dare un nome a quell'intreccio pre-comunicativo che rende possibile lo svolgersi dei processi di trasformazione degli elementi proto-mentali e preverbalizzati in pitogrammi emotivi, ossia in immagini<sup>6</sup>.

Un campo relazionale è la chiave per poter “aiutare l'organizzazione ad aiutarsi!”, per valorizzarne i ruoli e i rispettivi contributi ma, al tempo stesso, l'origine degli insuccessi e degli errori che il consulente può commettere – dalla collusione all'ingiunzione superegoica – in ragione delle difese falsificatrici attivate dalla natura del compito e dalla responsabilità di svolgere una funzione “ego-ausiliaria” anziché sostitutiva (Forti, Varchetta 2005; Forti 2007).

L'apertura e l'ampliamento indicati sono prossimi alla nozione di campo che, originandosi da un diretto riferimento all'universo psicanalitico, si definisce non tanto come un insieme di oggetti quanto per le trasformazioni che lo costituiscono.

### **Il puer, la progettualità e pratiche di sviluppo organizzativo**

La psicosocioanalisi ha, nell'idea del *puer*, il suo costrutto più distintivo. Il *puer* è portatore della tensione inesauribile del soggetto alla piena realizzazione di sé attraverso lo sviluppo della capacità progettuale (Pagliarani 1985, 1991).

6. Magatti 2015, p. 57.

Nel *puer* la psicosocioanalisi sottolinea l'esistenza di un tratto specifico dell'umano, accanto a quello di mancanza, che rende tutti gli esseri umani uguali, pur nel permanere della loro insuperabile unicità, lo stato cioè di "figlio". E figlio significa, prima di tutto e soprattutto, il permanere continuo, lungo tutto l'arco dell'esistenza, al di là degli esiti effettivi e consapevolmente perseguiti e riconosciuti, di un progetto di sviluppo e di crescita, di una "bellezza" da conquistare e meritare. Quella che la psicosocioanalisi chiama "angoscia della bellezza" è il risultato della difficoltà, per ogni essere umano, di vivere con coerenza il primato del *puer*, con tutte le implicazioni e gli imperativi di crescita continua, spesso sacrificata da altre prospettive. La bellezza è la "realtà possibile" delle nostre e altrui potenzialità, del nostro progetto interno così lontano da un vivere al di sotto delle nostre potenzialità realizzative interne.

L'aspetto totale della terza angoscia si propone abbacinante e sfaccettato come un diamante, uno strano diamante che ha sporgenze e cavità, in parte visibile, affiorante e in parte sepolto, sporco. Il fascino che suscita, attraente e spaventoso, dà gioia e panico. Perciò mi viene da collocarla nel dominio della bellezza, verso cui siamo di fatto più renitenti che disposti. Una chiamata che ci induce alla diserzione quanto più la sentiamo trascinante (Pagliarani 1984).

La bellezza è infatti un potenziale e non una realtà presente: va costruita e, come ogni "possibile", contiene in sé un'angoscia, in quanto indica costantemente anche un presagio di "fallimento".

E, nella logica del possibile da realizzare, la psicosocioanalisi fa sua la concettualizzazione blegeriana dell'ambiguità, quale nucleo più antico e indifferenziato della realtà psichica individuale, cui attingere – come per l'inconscio – per ogni progetto di realizzazione e autorealizzazione.<sup>7</sup>

La grande traccia del *puer* e della progettualità sociale è anche una indicazione operativa per introdurre l'esperienza organizzativa del "movimento dello sviluppo organizzativo". La psicosocioanalisi ha recepito, fin dalla metà degli anni '80, le idee fondanti dello sviluppo organizzativo provenienti dalla cultura pragmatica nordamericana, ibridandole con la prospettiva dei sistemi sociotecnici, dell'esame di realtà all'interno dell'uso difensivo dell'organizzazione, e costruendo – giova ripeterlo – lungo la traccia anche ideale della prospettiva della progettualità e del *puer*, una prospettiva "clinica" allo sviluppo organizzativo. Prospettiva clinica in quanto, soprattutto nella fase di avvio e di impianto del progetto di sviluppo, l'analisi della domanda del committente diventa un nodo strategico cruciale, capace, se elaborata funzionalmente, di indirizzare positivamente tutto l'iter processuale del successivo intervento di sviluppo.

La commedia umana dislocata negli spazi dell'Organizzazione si connette con la polis e, nell'oggi, con assetti geopolitici in perturbante cambiamen-

7. Sulla tematica e la sfida dell'ambiguità si rinvia a quanto già proposto: ivi p... e nelle pagine seguenti pp. ...

to. La psicosocioanalisi, da molti decenni, offre un contributo di pensiero e di pratiche nelle pieghe diverse dell'esperienza organizzativa connessa con la realtà esterna.

Soggetti umani, gruppi di lavoro, sistemi organizzativi multifunzionali sono le contingenze elettive nelle quali la psicosocioanalisi attraverso la formazione, la consulenza al ruolo e le attività di sviluppo organizzativo si sperimenta e si rinnova.

Le pagine proposte di seguito sono una testimonianza della militanza pluridecennale della psicosocioanalisi e un invito a vivere la riflessione applicativa sulle organizzazioni come un compito senza fine.