

incapsulate; di ampliare, attraverso l'esperienza transferale, la parte affettiva; di riconoscere i sentimenti via via emergenti e di connetterli con i pensieri.

Per dare un'idea del vissuto di questi pazienti, riconosciuto e descritto retrospettivamente da una di loro verso la fine della terapia, ne riporto una frase che bene esprime la qualità dell'ambiente relazionale in cui prima si muoveva. Dice Irene: «Anch'io mi trovavo nelle terre estreme glaciali, una terra fredda dove non arrivava nessuno e con l'analisi ho potuto trovare cose buone in questa terra inospitale e fredda dove non c'era movimento e luce» (p. 181). Come ci ricorda l'autrice, che è anche una viaggiatrice, le popolazioni che vivono nelle zone dove la notte dura sei mesi sono abituate alla mancanza della luce e continuano a vivere "normalmente". Questi pazienti, in modo analogo, vivono a "scartamento ridotto" e non possono utilizzare pienamente le loro risorse emotive e intellettive. Solo dopo che hanno visto luce e colore, prima a piccole dosi e poi sempre più pieni, possono comprendere l'amputazione delle parti di sé con cui hanno convissuto per anni.

Marco Natali

Mario Perini, *L'organizzazione nascosta. Dinamiche inconsce e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni*. Introduzione di Anton Obholzer. Milano: FrancoAngeli, 2007, pp. 202, € 22,00

La letteratura di orientamento psicoanalitico sulla vita organizzativa si arricchisce di un contributo che, come osserva l'Autore nella Presentazione del volume, in maniera tanto modesta quanto ambiziosa intende perseguire «un progetto divulgativo che, invece di 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, provano sentimenti)» (p. 12). L'obiettivo del libro è dunque quello di fornire agli "addetti ai lavori", ma anche a chi vive ed opera quotidianamente in qualsiasi tipo di organizzazione, una lente, un modo di osservare le dinamiche e le correnti emozionali che influiscono (e non di rado interferiscono) in modo tanto nascosto quanto potente sullo svolgimento del lavoro e sullo sviluppo di buoni rapporti professionali. Questo modo di osservare processi e dinamiche poco visibili, in quanto per lo più inconsci, è frutto di un lavoro di ricerca continuamente aggiornato grazie a esperienze di confronto e interventi sul campo svolti da ormai più di cinquant'anni dal *Tavistock Institute of Human Relations* e dalla *Tavistock Clinic* di Londra.

I primi due capitoli del libro sono dedicati ad una sintetica ma chiara descrizione del modello Tavistock, dei suoi concetti chiave, del suo approccio alla consulenza organizzativa. Chi avrà la curiosità di conoscerlo o di approfondirlo non farà fatica a individuare l'importante debito che esso ha nei confronti delle teorie kleiniane sui meccanismi più primitivi di difesa dall'angoscia, degli studi e delle esperienze di Bion sulle dinamiche dei gruppi, e delle concezioni di Elliott Jaques e Isabel Menzies sul ruolo svolto dalle istituzioni come difese sociali dall'ansia. L'ipotesi di fondo, da cui muove il modello Tavistock, è che disfunzioni persistenti o un malessere diffuso e pervasivo all'interno di un'organizzazione siano riconducibili allo sviluppo di difese da angosce primitive di tipo persecutorio o depressivo. Tali angosce possono prodursi per effetto di conflittualità fisiologiche nelle relazioni di lavoro (come nel caso delle

rivalità fra colleghi o dell'invidia delle generazioni anziane verso i giovani emergenti), di specifiche modalità, esplicite o implicite, di gestione delle risorse umane (sistemi premianti, esercizio dell'autorità, stili di *leadership*) ovvero in coincidenza di delicati cambiamenti organizzativi (ristrutturazioni, fusioni e acquisizioni). Seguendo un approccio essenzialmente di tipo clinico, l'intervento di consulenza basato sul modello Tavistock promuove tra i membri di un'organizzazione in difficoltà il maggior grado di consapevolezza possibile sulla natura dei problemi emotivi in essa presenti: solo grazie a tale consapevolezza, può essere superato quel potente meccanismo di difesa della negazione che impedisce agli individui come ai gruppi organizzati di riconoscere i problemi e tanto più di adottare le opportune misure correttive.

A sostegno dell'importanza di un «lavoro emozionale che include tra i suoi compiti fondamentali il contenimento e il direzionamento delle emozioni proprie ed altrui» (p. 83), il cap. 3 si sofferma sui lavori di T.A. Domagalski del 1999, che ha approfondito il rapporto tra razionalità ed emozioni ed il modo in cui quest'ultime vengono di fatto controllate nelle organizzazioni, e di D. Goleman del 1995 e di R. Cooper & A. Sawaf del 1999, che hanno enfatizzato il ruolo delle competenze emotive come fattori di successo per numerosi aspetti della vita organizzativa quali la *leadership*, l'assunzione di decisioni strategiche, la capacità d'innovazione, la fidelizzazione dei clienti, la promozione di un clima di fiducia nelle relazioni aziendali. Il cap. 4 è dedicato alle difficoltà cui va incontro la relazione consulente/cliente per effetto sia delle ansie connesse al ruolo consulenziale e delle fantasie collusive che esse ingenerano, sia dei tentativi inconsci di strumentalizzare e comunque sabotare la consulenza da parte dell'organizzazione-cliente quando prevalgono istanze difensive quali l'evitamento del dolore, la fuga dalle responsabilità, le resistenze al cambiamento. Analogamente a quanto avviene nel lavoro clinico, l'Autore – in linea col modello Tavistock – considera la formulazione di una diagnosi organizzativa il modo più efficace per far fronte ai rischi dell'instaurarsi di dinamiche collusive, destinate a condurre la consulenza verso il fallimento. Tale diagnosi comporta lo sviluppo di ipotesi sulle ragioni meno evidenti che sono alla base della richiesta di un intervento formativo o consulenziale, sui bisogni profondi del personale, sulla natura delle disfunzioni organizzative, sugli eventuali costi umani e finanziari con le relative resistenze da affrontare per poter realizzare dei cambiamenti. Il cap. 5 affronta infine il tema assai dibattuto della *leadership*, soffermandosi ancora una volta, piuttosto che sulle definizioni o sulle *best practices*, sulle implicazioni emotive di questa delicata funzione organizzativa.

Come si vede, l'obiettivo a cui mira questo approccio è quello di analizzare lo svolgimento del lavoro sul piano della soggettività: ciò significa che l'ambito dell'esplorazione e dell'intervento di consulenza non è tanto l'organizzazione reale, i suoi processi organizzativi, le strategie, gli obiettivi, quanto piuttosto *l'organizzazione nella mente*, ossia il modo in cui essa è pensata dai suoi membri al di là della loro consapevolezza. È questa *l'organizzazione nascosta*, dominata dalle emozioni, dalle paure, dalle ansie individuali e collettive, della quale non si può non tener conto se si intende garantire una *governance* efficace, cioè in grado di raggiungere quei risultati che consentono a qualsiasi istituzione di sopravvivere in condizioni di relativo benessere e soddisfazione per i membri che la compongono.

Andrea Pistone