

**A.P.R.A.G.I.**

**Associazione per la Ricerca e la Formazione in Psicoterapia  
Individuale, di gruppo e Analisi Istituzionale**

*Quaderni  
di  
Gruppoanalisi  
anno 2014 n.18*



**ANANKE**

*Quaderni di Gruppoanalisi*  
*anno 2014 n.18*

© 2014 ANANKE sc  
Tutti i diritti riservati / All rights reserved  
ANANKE srl  
Via Lodi, 27/C - 10152 Torino (Italy)

978-88-7325-574-1

A.P.R.A.G.I.  
Corso Orbassano, 216 - 10137 Torino

**Atti del Workshop**

**POTERE E LIMITI**

Dall'intrapsichico al sociale  
Workshop tra teorie e pratiche  
gruppali

Torino

29 Settembre-20-27 Ottobre 2012

**POTERE E LIMITI**

Economia e gruppoanalisi dialogano  
intorno alla crisi  
Crisi delle risorse e risorse nella crisi

Torino

18 Maggio-26 Ottobre 2013

**Comitato Scientifico:**

Nadia Benedetto, Tiziana Campagna, Adriana Corti, Saura Fornero, Alma Gentinetta, Cristiana Novero, Antonio Pellegrino, Renata Pastrone, Luisella Pianarosa, Alessandra Simonetto, Anna Maria Traveni

**Comitato di Redazione:**

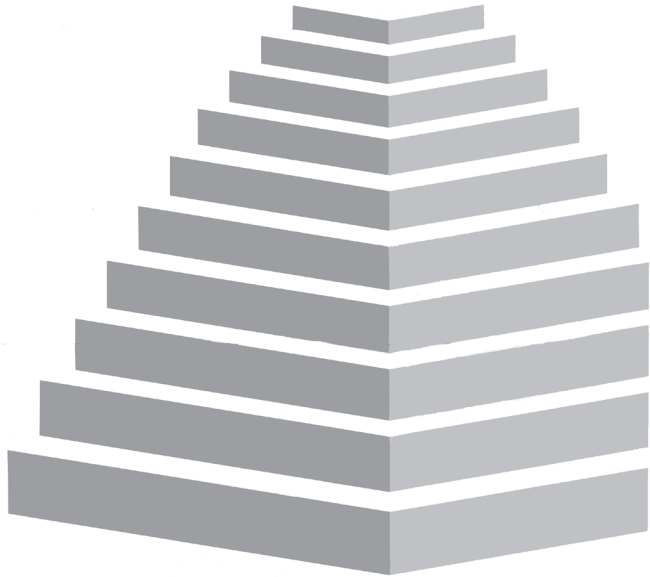
Ina De Fazio, Cristiana Novero, Mara Romaniello, Francesca Rossi

Apragi  
Gruppoanalisi

TO2012

# POTERE e limiti

Dall'intrapsichico al sociale:  
workshop tra teorie e pratiche  
analitico-gruppali



[www.apragi.it](http://www.apragi.it)

29/09

**Potere e limiti.** Psicoanalisi, limiti e potere nelle organizzazioni: un inquadramento generale

20/10

**Potere e limiti.** Potere paranoide e potere depressivo

27/10

**Potere e limiti.** Dall'eteroregolazione all'autoregolazione: un'impresa congiunta di genitori e figli

#### relatori e chairpersons:

Giorgio Blandino, Anna Maria Burini, Emanuela Calandri, Adriana Corti, Saura Fornero, Alma Gentinetta, Paolo Magatti

#### conduttori dei gruppi:

Marco Chiantore, I. De Fazio, Marta Gianaria Cristiana Novero, Renata Pastrone, Eleonora Pellegrini, Antonio Pellegrino, Luisella Pianrosa, Alessandra Simonetto

#### comitato scientifico:

M. Chiantore, A. Corti, I. De Fazio, S. Fornero, A. Gentinetta, M. Gianaria, C. Novero, R. Pastrone, E. Pellegrini, A. Pellegrino, A. M. Traveni

In collaborazione con:



COBAG  
Arcipelago

**TRAINING A.P.R.A.G.I.**  
SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE  
IN PSICOTERAPIA della C.O.I.R.A.G.

Riconosciuta con decreto M.U.R.S.T. del 31.12.1993  
Sede di Torino

con il Patrocinio di:





## programma workshop

29/09/2012  
*sabato 29*

- 09.00 Registrazione dei partecipanti  
09.30
- 09.30 Introduzione al workshop  
10.00 Dott.ssa *Alma Gentinetta*
- 10.00 Psicoanalisi, potere e limiti nelle organizzazioni  
11.30 Dott.ssa *Anna Maria Burlini* / Dott. *Paolo Magatti*
- 11.30 Pausa  
12.00
- 12.00 Discussione in plenaria  
13.00
- 13.00 Pausa pranzo  
14.00
- 14.00 Lavoro in gruppi mediani  
16.00 Potere e limiti nelle organizzazioni: *confronto tra le esperienze*
- 16.00 Plenaria conclusiva  
17.00

20/10/2012  
*sabato 20*

- 08.30 Registrazione dei partecipanti  
09.00
- 09.00 Introduzione alla giornata  
09.15 Dott.ssa *Adriana Corti*
- 09.15 Potere paranoide e potere depressivo  
10.15 Prof. *Giorgio Blandino*
- 10.15 Lavoro in gruppi mediani  
12.15 Potere paranoide e potere depressivo:  
*confronto tra le esperienze*
- 12.15 Plenaria conclusiva  
13.00

27/10/2012  
*sabato 27*

- 08.30 Registrazione dei partecipanti  
09.00
- 09.00 Introduzione alla giornata  
09.15 Dott.ssa *Saura Fornero*
- 09.15 Dall'eteroregolazione all'autoregolazione:  
un'impresa congiunta di genitori e figli  
10.15 dott.ssa *Emanuela Calandri*
- 10.15 Lavoro in gruppi mediani. Dall'eteroregolazione  
12.15 all'autoregolazione: un'impresa congiunta di genitori e figli.  
*Confronto tra le esperienze*
- 12.15 Plenaria conclusiva e compilazione questionari ECM  
13.00

# 2012 POTERE limiti

Educatore della Provvidenza  
corso Trento, 13 / Torino



### informazioni generali

Evento in corso di accreditamento ECM per medici, psicologi, educatori. I crediti ECM saranno riconosciuti esclusivamente per la partecipazione all'intero Workshop.

### 15 crediti ECM richiesti

### partecipazione costi

Quota partecipazione intero Workshop	90,00€
Quota partecipazione 29/09/2012	50,00€
Quota partecipazione 20/10/2012	30,00€
Quota partecipazione 27/10/2012	30,00€
Quota partecipazione con richiesta di ECM	120,00€
Soci APRAGI, Soci COIRAG, Allievi COIRAG	gratuito
Soci APRAGI, Soci COIRAG, Allievi COIRAG con richiesta ECM	30,00€

### informazioni e iscrizioni

[www.apragi.it](http://www.apragi.it)  
[potereelimiti@apragi.it](mailto:potereelimiti@apragi.it)

Per ulteriori informazioni:  
3392612753 (martedì e giovedì dalle 11 alle 13)

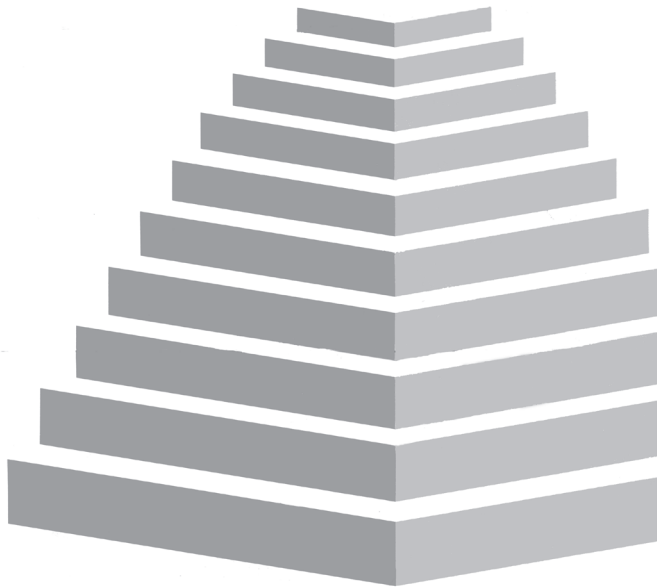
Segreteria organizzativa:  
*R. Pastrone, P. Goltzio, E. Pellegrini, F. Rossi*

A.P.R.A.G.I.  
Sede legale: C.so Orbassano, 216 10137 TORINO  
C.Fisc. 97516070014 - P.Iva 08076800013

Apragi  
gruppoanalisi

# TO2013 POTERE & limiti

Crisi delle risorse  
e risorse nella crisi



[www.apragi.it](http://www.apragi.it)

18/05

**Potere e limiti**

Economia e Gruppoanalisi dialogano intorno alla crisi

26/10

**Potere e limiti**

Le risorse nella crisi

con il Patrocinio di:



**relatori e chairpersons:**

Roberto Burlando, Marco Chiantore,  
Saura Fornero, Mercedes Gentile, Piera Mondo,  
Alice Mulasso, Antonio Pellegrino

**conduttori dei gruppi:**

Marta Gianarita, Paola Golzio, Eleonora Pellegrini,  
Francesca Rossi, Manuela Serra

**comitato scientifico:**

N. Benedetto, A. Corti, S. Fornero, A. Gentinetta,  
A. Mulasso, C. Novero, R. Pastrone, A. Pellegrino,  
A. M. Traveni.

in collaborazione con:



TRAINING A.P.R.A.G.I.  
SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE  
IN PSICOTERAPIA della C.O.I.R.A.G.

Riconosciuta con decreto M.U.R.S.T. del 31.12.1993  
Sede di Torino



# programma workshop

18/05/2013  
sabato 18

## POTERE E LIMITI Economia e Gruppoanalisi dialogano intorno alla crisi

- 08.30 / 09.00 Registrazione dei partecipanti
- 09.00 / 09.30 Introduzione alla giornata - Saura Fornero
- 09.30 / 10.45 **Scienze umane ed economia:**  
Una riflessione epistemologica - Roberto Burlando
- 10.45 / 11.35 Pausa
- 11.35 / 12.15 **Crisi economica, individui, gruppi e relazioni:**  
un punto di vista gruppoanalitico - Saura Fornero
- 12.15 / 13.00 Discussione in plenaria
- 13.00 / 14.00 Pausa pranzo
- 14.00 / 15.35 **La crisi:**  
prospettive attuali, sue origini e possibili sviluppi  
Roberto Burlando
- 15.35 / 16.30 Lavoro in piccoli gruppi condotti
- 16.30 / 17.00 Plenaria conclusiva

26/10/2013  
sabato 26

## POTERE E LIMITI Le risorse nella crisi

- 08.30 / 09.00 Registrazione dei partecipanti
- 09.00 / 09.30 Introduzione alla giornata - Antonio Pellegrino
- 09.30 / 11.30 **Tavola rotonda:**  
Crisi delle risorse e risorse nella crisi. *Intervengono:* Roberto Burlando, Marco Chiantore, Mercedes Gentile, Piera Mondo, Alice Mulasso. *Chair:* Antonio Pellegrino
- 11.30 / 12.00 Pausa
- 12.00 / 13.00 Discussione in plenaria
- 13.00 / 14.00 Pausa pranzo
- 14.00 / 15.30 Lavoro in piccoli gruppi condotti
- 15.30 / 16.00 Pausa
- 16.00 / 17.00 Plenaria conclusiva e compilazione dei questionari ECM

# TO2013 POTERE e limiti

Educatorio della Provvidenza  
corso Trento, 13 / Torino



## relatori e chairpersons

- Roberto Burlando**  
docente di Politica Economica e Economia ed Etica,  
Università di Torino
- Marco Chiantore**  
psicologo, psicoterapeuta, socio APRAGI
- Saura Fornero**  
psicologa, psicoterapeuta, Presidente APRAGI
- Mercedes Gentile**  
funzionaria Servizio Minori, Comune di Torino
- Piera Mondo**  
psicologa, psicoterapeuta, Presidente Zenith s.c.s., socio APRAGI
- Alice Mulasso**  
psicologa, psicoterapeuta, Presidente Arcipelago s.c.s. Onlus,  
socio APRAGI
- Antonio Pellegrino**  
psichiatra, psicoterapeuta, Coordinamento Attività Psichiatriche  
presso la Casa Circondariale di Torino, DSM "Giulio Macacaro"  
ASL TO 2, socio APRAGI

## informazioni generali

Evento in corso di accreditamento ECM per medici e psicologi. I crediti ECM saranno riconosciuti esclusivamente per la partecipazione all'intero Workshop.

17 crediti ECM richiesti

## partecipazione costi

Quota partecipazione senza pranzo	90 €
Quota partecipazione con pranzo	120 €
Partecipazione 18/5 oppure 26/10	50 €
Soci APRAGI, Soci COIRAG, Allievi COIRAG e studenti universitari	Gratis
Soci APRAGI, Soci COIRAG, Allievi COIRAG con ECM	30 €

## informazioni e iscrizioni

www.apragi.it  
potereelimiti@apragi.it

Per ulteriori informazioni:  
3392612753 (martedì e giovedì dalle 11 alle 13)

Segreteria organizzativa e collaboratori:  
M. Gianaria, P. Golzio, C. Novero,  
R. Pastrone, E. Pellegrini, F. Rossi, M. Serra

**A.P.R.A.G.I.**  
Sede legale: C.so Orbassano, 216 10137 TORINO  
C.Fisc. 97516070014 - P.Iva 08076800013

## INDICE

<b>Presentazione del numero .....</b>	<b>9</b>
<b>Potere e limiti: Psicoanalisi, potere e limiti nelle organizzazioni</b>	
<b>Introduzione .....</b>	<b>15</b>
<i>Dott.ssa Alma Gentinetta</i>	
<b>Presentazione dei lavori.....</b>	<b>17</b>
<i>Dott.ssa Annamaria Burlini, Dott. Paolo Magatti</i>	
<b>Sintesi del lavoro dei gruppi .....</b>	<b>43</b>
<b>Potere e limiti: Potere paranoide e potere depressivo</b>	
<b>Introduzione .....</b>	<b>47</b>
<i>Dott.ssa Adriana Corti</i>	
<b>Potere paranoide e potere depressivo: una integrazione e un garbato contraddittorio intorno alle tesi del Prof. Blandino .....</b>	<b>48</b>
<i>Dott. Luigi Spadarotto</i>	
<b>Sintesi del lavoro dei gruppi .....</b>	<b>61</b>
<b>Potere e limiti: dall'eteroregolazione all'autoregolazione un'impresa congiunta di genitori e figli</b>	
<b>Introduzione .....</b>	<b>64</b>
<i>Dott.ssa Saura Fornero</i>	
<b>Dall'eteroregolazione all'autoregolazione .....</b>	<b>68</b>
<i>Dott.ssa Emanuela Calandri</i>	
<b>Sintesi del lavoro dei gruppi .....</b>	<b>72</b>
<b>Potere e limiti: economia e psicoanalisi dialogano intorno alla crisi</b>	
<b>Introduzione .....</b>	<b>76</b>
<i>Dott.ssa Saura Fornero</i>	
<b>Scienze umane ed economia: una riflessione epistemologica .....</b>	<b>77</b>
<i>Prof. Roberto Burlando</i>	
<b>Crisi economica, individui, gruppi e relazioni: un punto di vista gruppoanalitico.....</b>	<b>99</b>
<i>Dott.ssa Saura Fornero</i>	
<b>Le crisi: prospettive attuali, origini e possibili sviluppi .....</b>	<b>109</b>
<i>Prof. Roberto Burlando</i>	

<b>Recording plenaria conclusiva</b> .....	131
<i>Dott.ssa Cecilia Vaccarino</i>	
<b>Potere e limiti: crisi delle risorse e risorse nella crisi</b>	
<b>Introduzione</b> .....	134
<i>Dott. Antonio Pellegrino</i>	
<b>Le risorse nella crisi</b> .....	138
<i>Prof. Roberto Burlando</i>	
<b>Dal tagli e cuci al rammendo</b> .....	143
<i>Mercedes Gentile</i>	
<b>La crisi in adolescenza: convocare complessità</b> .....	147
<i>Dott. Marco Chiantore</i>	
<b>Esperienze di cambiamento in una cooperativa sociale: tra limite e possibilità</b> .....	153
<i>Dott.ssa Maria Piera Mondo</i>	
<b>Arcipelago è: un'esperienza pionieristica, una risorsa nella crisi</b> ....	159
<i>Dott.ssa Alice Mulasso</i>	
<b>Recording plenaria conclusiva</b> .....	165
<i>Dott.ssa Manuela Mondino</i>	
<b>Appendice</b>	
<b>Inconscio e Istituzioni: alcune esperienze</b>	
“Ascolto in movimento” un modello di lavoro psicologico a supporto alle funzioni svolte dall’Istituzione Scuola nel percorso evolutivo e di apprendimento degli studenti .....	167
<i>Dott. Andrea Dughera, dott. Marco Gonella</i>	
La strutturazione del trattamento residenziale per i disturbi della personalità .....	182
<i>Dott. Fabrizio Boccardo</i>	
Possibili processi inconsci nell’organizzazione di un servizio pubblico per le dipendenze patologiche.....	187
<i>Dott.ssa Mara Romaniello</i>	
<b>Seminari APRAGI, attività formative e proposte culturali</b> .....	197



## PRESENTAZIONE DEL NUMERO *a cura del Comitato di redazione*

In questo numero dei quaderni sono pubblicati i lavori presentati nel corso del Workshop “Potere e limiti” tenutosi a Torino negli anni 2012 e 2013. Si è scelto di pubblicare i lavori presentati dai relatori che si sono succeduti, aggiungendo la sintesi del lavoro dei gruppi, condotti secondo la tecnica gruppoanalitica, che rappresentano momenti di condivisione di elementi cognitivi ed emotivi che stanno alla base del pensiero creativo.

Sono pubblicati, inoltre, i lavori presentati nel corso del Seminario tenutosi a Torino nel 2011 dal titolo “Istituzioni ed inconscio”. Tali contributi, partendo dall’esperienza all’interno di istituzioni, scuole e servizi sanitari, anticipano alcuni elementi oggetto di riflessioni e confronto del Workshop “Potere e limiti”. L’attenzione ai processi inconsci che attraversano le organizzazioni e che ne condizionano la struttura, come la resistenza al cambiamento e l’attivazione di meccanismi di difesa arcaici, indica la necessità di tenere in particolare considerazione il setting, inteso come confine spazio-temporale, capace di garantire spazi di pensabilità.

Sviluppare, infatti, pensieri e progetti nuovi sembra essere la strada per permettere di rivitalizzare e riorganizzare le risorse presenti.

La scelta del tema del Workshop, biennale, è in continuità con l’interesse che l’Apragi ha da sempre per il sociale e per la sua complessa connessione con l’intrapsichico. Di fronte ai mutamenti e alle criticità della contemporaneità che stiamo vivendo, in cui la crisi economica, valoriale e culturale ci pone nuovi interrogativi, vi è la necessità, oltre che l’opportunità, di rispondere con nuovi e creativi pensieri.

Nel corso della prima parte del Workshop dal titolo “Potere e limiti: dall’intrapsichico al sociale”, l’argomento è stato affrontato dal punto di vista dell’incrocio tra psicoanalisi ed istituzioni; della definizione intrapsichica del potere: potere paranoide e potere depressivo; della ricerca sulla genitorialità e sull’educazione ad un buon potere attraverso buoni limiti.

L’excursus storico proposto dai relatori intervenuti nella prima giornata descrive i cambiamenti del *potere* nel secolo scorso, sia dal punto di vista psicologico sia sociologico: dalla rigida gerarchia verticale del potere che soddisfa

bisogni di dipendenza e di sicurezza, si passa alla cultura del progetto che sostiene le istanze individualistiche, passando da confini rigidi a confini molto labili, espansi dove è difficile intravedere i *limiti*.

La relazione sul potere paranoide e depressivo ha permesso di mettere a fuoco come: “una cultura che accetta di misurarsi con la distruttività e l’odio, invece che negarli, è quella più incline alla cura, all’assunzione di responsabilità, al rispetto e all’attenzione verso gli altri”. Parole di molto spessore che il compianto Prof. Blandino ha fatto giungere nella giornata del Workshop attraverso l’intervento del suo collega e amico Dott. Spadarotto.

Il tema dell’incrocio tra il potere e i limiti nella famiglia, e più specificatamente nell’educazione dei figli, viene affrontato riflettendo su alcuni stili educativi. Dall’eteroregolazione all’autoregolazione “impresa congiunta”, come recita il titolo della giornata, molto impegnativa tra genitori e figli, che nel corso del divenire può trovare ostacoli e arresti che provocano disagi e sofferenze di cui ci occupiamo nel nostro lavoro di clinici.

Nel corso dell’anno 2013 al Workshop dal titolo “Crisi delle risorse e risorse nella crisi” sono state dedicate due giornate. Nella prima si è focalizzata l’attenzione sulla crisi attuale dialogando con un economista e individuando convergenze tra l’economia e la gruppoanalisi. Interessanti gli spunti sui limiti fisici alla crescita economica e materiale, i rapporti individuati tra economia e politica. Di rilevanza il tema della sostenibilità, su cosa si vuole sostenere, a quali valori dobbiamo o vogliamo dare la prevalenza. Sono evidenti le connessioni con la gruppoanalisi così come le evidenzia la dott.ssa Fornero quando afferma: “lo sviluppo sostenibile mi è parso una traduzione economica di Foulkes quando dice che dobbiamo curare i nostri pazienti non secondo un modello di salute che abbiamo in mente, anche se lo dobbiamo avere, ma sulla base delle sue risorse, familiari e sociali.”

Nella seconda giornata, attraverso una tavola rotonda, si sono messo a confronto professionalità diverse, con in comune la necessità, in un momento di crisi come quella che attraversa attualmente la nostra società, di rivedere e ripensare all’utilizzo delle risorse a disposizione e di come quindi la crisi, come spesso capita nel lavoro clinico con i pazienti, possa rappresentare anche una risorsa.

La risorsa più importante sembra essere quella di favorire e gestire il cambiamento, nell’individuo, in particolare nella fase adolescenziale, nel gruppo e nelle organizzazioni, nello specifico di chi si occupa del privato sociale.

Queste giornate di studio, oltre a creare spazi di riflessione e di pensiero, sottolineano con forza la pratica dell’interdisciplinarietà, del confronto autentico tra punti di vista differenti, che rappresenta la centralità del paradigma gruppoanalitico e la costante pratica all’interno di Apragi.

Ringraziamo i relatori che si sono susseguiti per il loro prezioso contributo.  
Il gruppo dei soci Apragi che hanno pensato e realizzato il Workshop e quanti vi hanno partecipato.

Si ringraziano i conduttori dei gruppi e i recorder.

Si ringraziano i colleghi del comitato scientifico per i preziosi suggerimenti.



**POTERE E LIMITI:  
dall'intrapsichico al sociale  
workshop tra teorie e pratiche gruppali**

**Torino, 29 Settembre-20-27 Ottobre 2012**



**Sabato 29 settembre 2012**  
**POTERE E LIMITI: PSICOANALISI, POTERE**  
**E LIMITI NELLE ORGANIZZAZIONI**

Dott.ssa Annamaria Burlini<sup>1</sup> Dott. Paolo Magatti<sup>2</sup>  
Coordina la giornata: Dott.ssa Alma Gentinetta<sup>3</sup>

**Introduzione**

**Dott.ssa Alma Gentinetta:** buon giorno a tutti, grazie per essere qui, sono molto felice di essere con voi e con i nostri relatori. Ho il piacere di aprire questa sessione del Workshop “*Potere e limiti: dall’intrapsichico al sociale*”. Come vedete dal programma alla giornata di oggi seguiranno altri due incontri, sabato 20 e 27 ottobre. Questo Workshop è organizzato dall’APRAGI, associazione nella quale molti di noi lavorano, in collaborazione con il CSR della COIRAG, con ARCIPELAGO, il nostro Centro di Gruppoanalisi applicata e il Training APRAGI all’interno della scuola COIRAG. Abbiamo il patrocinio della Città, della Provincia di Torino, della Regione Piemonte, dell’Università degli studi di Torino, dell’Ordine degli Psicologi del Piemonte. A tutti questi Enti va il nostro ringraziamento. Il Workshop è stato organizzato in questi tre momenti per provare a dipanare progressivamente il grande tema del *potere* e dei *limiti*.

Oggi ci occuperemo del *potere* e dei *limiti* nelle organizzazioni e nelle istituzioni. Nel secondo incontro porremo l’accento sul versante intrapsichico e quindi sulle relazioni, da un punto di vista più clinico, tra paziente e terapeuta e le dinamiche che si attivano all’interno delle relazioni intrapsichiche e interpersonali. L’ultimo incontro riguarderà invece gli aspetti del gruppo familiare, le dinamiche generazionali rispetto al *potere* e ai *limiti*, con uno sguardo ai processi educativi che avvengono tra giovani e adulti all’interno della scuola e della famiglia.

Due parole su come è nato il tema “Potere e limiti”.

L’ultimo nostro lavoro come APRAGI, che trovate pubblicato sul n. 17 dei Quaderni di gruppoanalisi, con il titolo “*Attraversare lo schermo: psicoanalisi e cinema di fronte ai conflitti*” aveva affrontato il tema del conflitto, affetti e società. A partire dalla rielaborazione di quell’esperienza ci siamo

---

1 Psicologa, psicoterapeuta, psicosocioanalista, ARIELE.

2 Formatore e consulente psicosocioanalista, ARIELE.

3 Psicologa, psicoterapeuta, socio APRAGI.

accorti che il tema del *potere e dei limiti* ritornava spesso, di qui il desiderio di focalizzare l'attenzione su questi aspetti. Il momento storico, le notizie che si susseguono, ci confermano l'attualità di questi temi, si veda ad esempio ciò che sta succedendo nelle Sedi della Regione del Lazio e del Piemonte. Tra noi soci APRAGI vi è un vivace confronto e condividiamo la necessità che allo sgomento, alla confusione, al senso di impotenza che ci assale leggendo le notizie o assistendo ai dibattiti televisivi, debba seguire qualcosa che vada al di là dell'indignazione. Come professionisti ci sembra che l'unica arma a disposizione sia quella di provare a formulare dei pensieri, condividere emozioni e conoscenze per poter fare ipotesi agganciate alla realtà e avere uno sguardo che ci sollevi dalla sensazione d'impotenza.

L'idea di invitare la dott.ssa Annamaria Burlini e il dott. Paolo Magatti è nata leggendo l'articolo che Annamaria ha scritto con una collega sulla rivista "Gruppi", rivista della COIRAG, in cui gli autori riportano la visione storica di ciò che è accaduto nelle aziende, e come si sono modificate le dinamiche aziendali. Questo articolo è inserito in un numero monografico della rivista che riguarda il terremoto dell'Aquila e ci siamo chiesti come mai un articolo del genere fosse inserito in questo numero. Non è nostra intenzione attribuire ad ogni costo significati, connessioni ed interpretazioni, ma personalmente ho pensato che lo sgomento, lo sbalordimento, il restare senza parole, il non capire che cosa si prova di fronte a ciò che accade, ha qualcosa di simile a ciò che accade alla società traumatizzata da certi eventi. Il trauma è quell'evento che toglie ogni possibilità di pensiero, di parola. Oggi proviamo a curare un po' questi altri traumi provando a mettere pensieri e vediamo dove il lavoro dei gruppi ci porterà. Alle relazioni dei relatori seguirà la discussione in plenaria e nel pomeriggio il lavoro proseguirà nei gruppi per poi concludere ancora con un confronto in plenaria.

Annamaria Burlini è una persona che conosciamo da molto tempo, è un'amica, ha una molteplicità di onorificenze cliniche ed è una delle fondatrici di ARIELE.

Paolo Magatti lo conosco solo oggi, è esperto in formazione aziendale, laureato in filosofia.



## Presentazione dei lavori<sup>4</sup>

**Dott.ssa Annamaria Burlini:** buon giorno a tutti. Ringrazio l'APRAGI per l'invito. Io e il dott. Magatti ci siamo trovati a riflettere su questo tema tentando di porlo in un arco di tempo lungo, non solo relativo all'oggi, il che è anche molto più interessante.

Spendo alcune parole su chi siamo noi due. Siamo psicosocioanalisti che hanno come metodo, obiettivo e ricerca quello di unire vari saperi al fine di approfondire le varie esperienze umane che sono: la psicoterapia individuale, le esperienze emotive nei gruppi, cioè la psicoterapia di gruppo, la persona all'interno delle istituzioni e le istituzioni stesse. Questo implica la capacità di fare consulenza al ruolo e lavorare nelle istituzioni come formatore. Il nostro modo di lavorare procede in una continua connessione tra quella che è la mia esperienza, più clinica e quella di Paolo che è una esperienza di formatore.

Abbiamo scelto di porre l'accento sulla formazione in parte perché lo avete chiesto, in parte perché la formazione all'interno delle organizzazioni è il punto dove il potere si vede con grande evidenza ed ha implicazioni molto forti, più che in altri ambiti. Abbiamo quindi deciso di proporre una mappa che inizia nel '900. Vedremo come il concetto di *potere* tutto sommato evochi il potere sovrano; da un certo momento in poi qualcosa cambia ed è segnato da molte altre caratteristiche, sia da un punto di vista psicoanalitico sia da un punto di vista sociologico. Il concetto di *potere* va incontro ad una sorta di "degenerazione" in quella che abbiamo chiamato "*epoca del progetto*", che oggi è l'"*epoca della performace*". Proprio perché abbiamo pensato di fare un *excursus storico* abbiamo pensato anche ad un *accompagnamento musicale*, abbiamo scelto, e scegliere è una fatica, degli analisti che fossero centrali per quell'epoca e che avessero a che fare con il potere in modo molto chiaro. Ci siamo interrogati sul potere in senso psicoanalitico. Il ragionamento è relativo all'osservazione e al pensiero intorno a ciò che avviene nella società. Infine cosa abbiamo fatto e facciamo nella formazione.

Non si poteva non partire da Freud, anche se sarò breve; voglio partire da lui perché davvero questo pensiero è centrale. Abbiamo scelto alcuni testi, "Psicologia delle masse e analisi dell'Io" e "Disagio della civiltà". Cosa dice sostanzialmente Freud? Dice che il rapporto tra individuo e società è totalmente conflittuale perché il principio del piacere domina l'apparato

---

4 Interventi registrati e trascritti, rivisti dai relatori.

psichico individuale e il passaggio invece all'appartenenza alla società si basa su una serie di rinunce. Quindi come il bambino ha dovuto rinunciare al possesso totale della madre, alle fantasie grandiose, imparare a fare un esame di realtà, capire cosa sono le necessità di sopravvivenza, così l'adulto che vuole divenire un *civis*, dovrà allo stesso modo obbedire a quella legge che è in realtà la forma in cui nella società si manifesta la figura del padre. Questo è quello che dice sostanzialmente Freud facendo un notevole sforzo di esemplificazione.

Quindi il *potere* in questo caso viene tolto all'individuo e passa decisamente all'organizzazione della società. Già in "Psicologia delle masse e analisi dell'Io" aveva declinato il suo pensiero per quel che riguarda il legame sociale, con una sottolineatura al versante distruttivo del potere. In questo scritto Freud sostiene che fondamentalmente la matrice elementare sia quella distruttiva: l'estraneo è ostile, vi è un rifiuto del diverso e il passaggio avviene tra una modalità che si è verificata nell'infanzia e una modalità che sarà dell'adulto in relazione alla Legge. Il bambino ha dovuto rinunciare a uccidere il fratellino, per timore di perdere l'amore dei genitori, così l'adulto dovrà diventare in qualche modo simile agli altri per non perdere l'amore del capo della massa. E com'è questo capo? In questo caso è (Freud parla addirittura di ipnotizzatore) una persona che ha un progetto molto forte e aggrega gli altri nella fantasia di poter rappresentare tutti i progetti di tutte le persone. Se ne deduce che l'Ideale dell'Io venga portato avanti dal capo stesso. Questo è sostanzialmente il pensiero freudiano e ci interessa capire che il *potere* viene delegato completamente alla società, l'individuo inevitabilmente non può seguire il suo istinto per esaudire i suoi desideri e quindi non c'è nessun rapporto tra felicità individuale e felicità sociale. Sino dagli anni '70 noi parleremo di modernità societaria, vuol dire che in questa cultura il *socius* diventava tale attraverso una delega di potere a qualcun altro.

**Dott. Paolo Magatti:** abbiamo cercato di costruire un ritmo nella presentazione... Per illustrare la nostra mappa abbiamo pensato a due ruoli, nel senso che Annamaria vi parlerà soprattutto dal vertice psicoanalitico, io mi occuperò invece della dimensione organizzativa/istituzionale. Dal momento che è un lavoro introduttivo abbiamo costruito una mappa per fornire delle coordinate che possano funzionare come riferimento. Con Annamaria c'è stato uno sforzo di elaborazione di un pensiero comune, che ora cercheremo di proporvi, mettendo insieme competenze diverse e cercando di costruire delle idee trasversali a diversi campi disciplinari.

La prima fase, che abbiamo associato al pensiero freudiano, l'abbiamo con-

nessa al modello dell'organizzazione fordista. Parlare di fordismo a Torino fa un certo effetto, nel senso che a molti di voi questa parola evocherà una serie di immagini e questo, dal punto di vista emotivo, mi sembra interessante. Il nostro compito qui è quello di offrire delle suggestioni rispetto a come l'organizzazione fordista è attraversata da dinamiche di potere. Sono un formatore ad orientamento psicosocioanalitico poiché grazie ai maestri ho imparato ad utilizzare alcune categorie che derivano dal mondo psicoanalitico nel mio lavoro all'interno delle organizzazioni e delle istituzioni. Parto da alcune considerazioni sulle date: nel 1914, viene prodotto il primo modello Ford, il famoso modello T, all'interno di una linea produttiva che risponde ad un processo di razionalizzazione standardizzata, la famosa catena di montaggio. Nel 1911 Taylor scrive "The principles of scientific management" e in mezzo, tra queste due date, esce "Totem e tabù". È una coincidenza di date, chiaramente senza connessione causale, ma che ci suggerisce delle associazioni. In "Totem e tabù", che è del 1912/1913, Freud inizia ad esplorare la dimensione non solo individuale ma anche antropologica del potere, cercando di mettere in evidenza come il sentimento ambivalente di odio/amore nei confronti del padre abbia un retroterra antropologico nel pasto totemico. I fratelli che si uniscono per mangiare il corpo del padre vivono l'ambivalenza del cercare di occupare il posto del padre e nello stesso tempo di divorare il suo corpo e quindi distruggerlo. Mi interessava questa coincidenza di date, perché ci consentono di cogliere dei nessi su un certo modo di concepire il potere. La mia vita professionale nasce nell'epoca della new-economy, dal '92-'93 in poi, pertanto dell'epoca fordista ho i racconti fatti da altri e le immagini che derivano ad esempio dal cinema. In ARIELE utilizziamo spesso il cinema nei processi di sviluppo dell'apprendimento. I riferimenti che mi sono venuti in mente nel preparare questo intervento, sono ad esempio "Tempi moderni" di Chaplin, in particolare la scena nella quale si vedono due operai alla catena di montaggio con il supervisore dietro di loro che controlla a vista che i gesti vengano svolti secondo quanto prescritto. Un altro film che trovo molto evocativo è il "Il posto" di Olmi, dove il contesto organizzativo non è la fabbrica ma l'ufficio, ma in cui la dinamica di potere è sostanzialmente la stessa. Il protagonista è di Meda, un paese di provincia di Milano, che va a cercare lavoro nella metropoli, in una grande azienda, e il padre gli dice: "speriamo che ti vada bene perché se ti prendono lì, sei a posto per tutta la vita!".

Analizzando alcune scene del film possiamo cogliere alcuni aspetti delle relazioni di potere caratteristiche dell'organizzazione fordista. Pensiamo, per esempio, alle sequenze che mostrano la fase di ingresso in azienda, dove il protagonista è sottoposto a un accurato processo di selezione che

prevede una serie di prove attitudinali e di misurazioni, financo di esercizi ginnici per verificare se il corpo del futuro lavoratore fosse idoneo a quanto richiesto dalla “disciplina” del lavoro impiegatizio. Nella fase di ingresso compare anche la figura direttore, che nel momento in cui accoglie il nuovo dipendente non lo degna di uno sguardo, continua a fare il suo lavoro, ma gli parla un po’ da padre, gli raccomanda: “si comporti bene!”, mantenendo però una distanza emotiva, che per noi oggi è impensabile. Vedremo successivamente come la sfera emotiva e relazionale sia diventata oggi un campo di applicazione fondamentale del potere; allora invece il potere si esercitava attraverso il mantenimento della distanza, della separazione fisica ed emotiva. Un altro elemento interessante è l’ufficio, costruito come un’aula scolastica: il capo ufficio, quello che oggi chiameremmo il capo intermedio, è seduto in cattedra, di fronte a due file di banchi con gli impiegati, disposti in ordine di anzianità. Interessante è anche la figura dei fattorini e degli usceri, figure che stanno nei corridoi e che regolano il traffico, presiedono i confini tra gli uffici e tra i reparti; hanno una funzione di raccordo per chi deve accedere al potere, sostanzialmente, alle stanze dove si prendono le decisioni.

In Fiat, nel 2005/2006, queste figure addette allo smistamento esistevano ancora; le ho trovate anche recentemente nella sede centrale di una grande banca; sono figure che evocano la gestione del traffico, ma anche il presidio dei confini, il definire delle differenze tra i luoghi del potere e quelli fuori dal potere; pensate a quanto è diversa, almeno in apparenza, la dimensione dell’open-space, caratteristica, nel mio ricordo, della società della new-economy per la quale ho lavorato all’inizio degli anni 2000.

Al di là di queste suggestioni, cosa possiamo dire rispetto al tema del potere nelle organizzazioni che per comodità chiameremo fordiste e che caratterizzano la storia delle organizzazioni fino agli anni ’60? Da un punto di vista “macro”, secondo quanto teorizzato da Taylor e poi messo in pratica in fabbrica, l’organizzazione del lavoro viene costruita sulla base di una differenziazione netta tra chi decide e chi esegue, tra chi pianifica e chi fa, anche se poi è auspicata, ma probabilmente non sempre praticata, una “cordiale collaborazione” tra il management, gli impiegati e gli operai. Il confine tra chi svolge un ruolo ad alta componente discrezionale e chi svolge un ruolo ad alta componente prescrittiva è netto e sostanzialmente inequivocabile.

Dal punto di vista “micro” invece come si articola il potere? È un potere che in fabbrica si esercita soprattutto attraverso una regolazione dei gesti: il corpo viene disciplinato, per usare una espressione di Foucault. C’è una articolazione ben precisa di che cosa si deve fare a livello, oserei dire, atomico

o molecolare: l'organizzazione funziona se quello che il lavoratore fa, la singola azione, risponde effettivamente a quanto è prescritto; se non c'è questa corrispondenza si verificano problemi che creano successivamente, nelle fasi seguenti del processo, delle disfunzioni. Ciò che è pianificato e prescritto deve essere eseguito, se questo non avviene la catena si ferma; ecco perché è importante adottare un approccio disciplinare, perché la disciplina è ciò che garantisce, alla fine, che il ciclo produttivo produca qualcosa, cioè che si arrivi al risultato. Da qui disciplina, addestramento, selezione; processi che non possono essere inquinati dall'emotività e dalla simpatia del capo, ma che richiedono di essere svolti secondo un'impostazione scientifica. Il capo intermedio è una figura che assolve soprattutto una funzione di supervisione, di comando, trasmettendo le prescrizioni decise in alto, e di controllo, affinché le prescrizioni siano effettivamente eseguite nel modo pre-stabilito. La geometria del potere che emerge, quindi, è una geometria prevalentemente verticale sia a livello macro sia a livello micro. Dal punto di vista psicodinamico, questa modalità organizzativa tende a soddisfare soprattutto i bisogni di dipendenza e di sicurezza, come dimostra la frase del padre nel film "Il posto": "sei a posto per tutta la vita". Possiamo aggiungere che l'organizzazione fordista si prestava ad essere letta secondo le seguenti categorie interpretative:

1. Il compito primario (primary task), ossia quel compito specifico, per il raggiungimento del quale è stata creata l'organizzazione e che pertanto è qualcosa di dato e di certo. FIAT cosa fa? O meglio cosa faceva? Automobili; oggi forse non è più così facile definirlo. La definizione del compito primario resta un passaggio fondamentale, ma oggi risulta meno chiaro e più ambiguo di quanto lo fosse in passato. Il consulente che veniva chiamato a lavorare nell'organizzazione fordista aveva bene in mente cosa fare: analizzare il compito primario e valutare quanto ci si discostasse da esso in termini difensivi.
2. Il confine organizzativo tra dentro e fuori ma anche all'interno della stessa organizzazione, tra i diversi reparti. I confini consentono di definire con chiarezza l'appartenenza ad una parte piuttosto che all'altra. Ricordo che una dimensione importante del potere è quello regale, *re* deriva da *regere fines* che vuol dire stabilire confini. Persiste una dimensione del potere sovrano e del potere regale all'interno dell'organizzazione fordista: la possibilità di stabilire confini che conservano una certa rigidità, che separano e contengono, a volte in modo soffocante, persecutorio.
3. La gerarchia tra i ruoli, collegata con l'esercizio dell'autorità. Essa è chiara ed è definita da una scala di comando rappresentata dall'organigramma che lascia poca ambiguità; ancora, prevale è una dimensione verticale.

Il consulente che si avvicinava all'organizzazione, con anche una sensibilità psicodinamica, aveva ben chiaro di lavorare su questi tre temi: il compito primario ed eventuali deviazioni da esso, la chiarezza dei confini organizzativi, tra ruoli e reparti, le difficoltà nel gestire il proprio ruolo e le proprie responsabilità, alla luce della posizione occupata nella gerarchia.

**Annamaria Burlini:** quando ho iniziato a lavorare, le organizzazioni presentavano il modello descritto da Paolo.

In ARIELE con Pagliarani, dal punto di vista teorico, avevamo scelto come modello di riferimento Jaques che è di matrice kleiniana. Jaques occupandosi di un intervento all'interno di una fabbrica, si rese conto di come ogni ingresso di una nuova persona dentro l'organizzazione fosse una nascita sociale e questa si accompagnasse alle tipiche ansie e difese che accompagnano l'evoluzione del bambino dal momento in cui nasce. Jaques da kleiniano definisce questa dinamica angoscia schizoparanoide e angoscia depressiva. Come è possibile reggere dosi così massicce di angoscia sia a livello individuale che a livello gruppale? Le organizzazioni e le istituzioni fungono da contenitore, cioè co-gestiscono le ansie, insieme è possibile tollerare e in qualche modo modificare le ansie e le difese che sono inerenti a questo tipo di percorso. A quel tempo avevamo anche come riferimento l'opera di Fornari che dava contributi significativi nelle organizzazioni e nelle scuole. In ARIELE, ad esempio, avevamo un modello che prevedeva una serie di interviste che riguardavano aree rispetto alle quali noi dello staff dovevamo avere delle indicazioni. Elaborati i risultati facevamo un'operazione di rispecchiamento, di restituzione di ciò che gli stessi lavoratori avevano detto dell'organizzazione.

Vi racconto una situazione esplicativa. Circa verso l'80 Pagliarani e tre collaboratori, tra cui io, vennero chiamati per un intervento da alcune cooperative dell'Emilia Romagna. Chiedevano l'analisi del clima. Si erano resi conto che certe competenze e abilità erano andate un po' sfumando: era presente molto malcontento e gli obiettivi venivano raggiunti con difficoltà. Dopo l'analisi della domanda, applicammo il nostro metodo intervistando le persone. Quello che per lo più gli intervistati restituivano era una insoddisfazione verso il loro capo che non c'era, perché era assente, non aiutava, non era adeguato, insomma un padre/capo assente. Organizzammo e utilizzammo il materiale secondo quattro livelli: *il dichiarato, il presunto, l'effettivo e l'auspicabile*.

Il dichiarato in questa situazione era molto condiviso; il presunto faticava ad emergere finché improvvisamente un signore dice: "Eh! dottoressa la campana suona, ma la corda l'è lunga!", dico "a Roma?", risponde: "proprio così". Capimmo che le cooperative rosse avevano sì il capo, ma si percepiva che le

decisioni e le competenze per prendere le decisioni erano altrove, a Roma. Questo aveva comportato un sentimento di abbandono, di denigrazione di questi capi anche se nell'effettivo erano presenti ed attivi. In quell'occasione abbiamo lavorato sul *conflitto* e sul *contratto*, perché ci pareva che, proprio per questo tipo di modalità relazionale, e per questa gestione del potere, ciò che avveniva erano soprattutto conflitti ed era necessario un nuovo contratto. Era la situazione dove, di nuovo, riprendendo il discorso di Freud di padre/figlio, c'era una necessaria conflittualità che doveva elaborarsi poi in un contratto diverso. Molto del lavoro che facevamo allora aveva come obiettivo la contrattazione, non solo quella di natura sindacale, ma proprio una contrattazione di modi di lavorare, di atteggiamenti diversi. Comunque il conflitto era molto evidente nella forza della rabbia, della negazione del conflitto stesso, simile a quella immaginata da Freud in una struttura di tipo familiare.

Pochi anni dopo di fatto si afferma una contro-cultura, che è quella che sostiene delle istanze individualistiche, e li abbiamo chiamati anni del *progetto*. La cultura in generale sosteneva il fatto che si potesse davvero esprimere una parte di sé, fondamentale, il proprio progetto di vita e lavorativo. Qui è stato più difficile trovare l'analista che ci potesse essere utile. Abbiamo scelto un libro, non molto noto, "*Potere, coraggio e narcisismo*" di Kohut. In quegli anni quello a cui si assiste è la diffusione degli studi sul narcisismo: vengono pubblicati libri sociologici e moltissimi testi psicoanalitici. Kohut sostiene che esistano due modalità di funzionamento psichico: quello dell'*uomo colpevole* e quello dell'*uomo tragico*. L'*uomo colpevole*, secondo la declinazione di Kohut, è quello che si trova in una dimensione di conflitto: può uccidere, sentire la colpa, e quindi presumere di essere punito; questo è il filone pulsionale ed ancora una volta freudiano. Viceversa l'*uomo tragico* è quella configurazione psicologica che spinge a realizzare un proprio progetto di vita, che nasce da una parte interna, dal proprio sé. Questo progetto può essere raggiunto oppure no, ciò ha una implicazione di sofferenza ben diversa, non si tratta di colpa, di sensazione di perdita, ma di annichilimento: se non raggiungo quel tipo di richiesta che proviene da me, vengo meno ad una parte di me che chiede fortemente di essere messa al mondo.

Apro una brevissima parentesi su cosa è il Sé. La psicologia del Sé sostiene una nascita indifferenziata, la necessità del bambino di avere degli oggetti sé, la madre e il padre; non esiste una differenziazione, vengono chiamati oggetti proprio perché evolvono con una interiorizzazione trasmutante in aspetti centrali della psicologia dell'adulto. Quali tipi di richiesta? La prima, quella relativa alla madre, è quella di ammirazione delle proprie competenze, di una grandiosità del bambino stesso, che deve essere ammirato;



in un secondo momento di una idealizzazione del padre con il quale il bambino cerca di identificarsi. Questi sarebbero i due momenti apicali di una evoluzione delle richieste di rapporto fondamentale che evolveranno poi nel progetto di sé. Progetto che può avere o non avere un effettivo risultato. Tragico, perché se non riesce a raggiungere questo tipo di risultato viene a crollare una configurazione psichica fondamentale, con le conseguenti cadute psicotiche.

Ma allora il *potere* qui? Intanto il *potere* qui ha una declinazione molto diversa, il *potere* è riconosciuto a tutti: il progetto appartiene a tutte le persone. Un lavoratore non viene più considerato privo di possibilità di raggiungere e manifestare un proprio progetto. L'azienda stessa riconosce la necessità che ci sia una modificazione di atteggiamento dell'individuo rispetto ai suoi progetti.

Se questo progetto fallisce, l'individuo, come si diceva, prova emozioni di annichilimento, ma conseguentemente anche l'azienda e la società. Se l'identificazione forte con il capo è quella propria del narcisismo paranoico, per esempio, ci spieghiamo il *potere* di Hitler e l'adesione di così tante persone ad un movimento di quel tipo. Non possiamo pensare che sia l'ideale dell'Io che ha convogliato queste persone in un'unica massa, ma probabilmente la delusione, una ferita narcisistica precedente che li ha spinti a desideri di costruzione di un proprio sé, probabilmente molto primitivo, persone quindi molto segnate dal fallimento, molto desiderose di guadagnare parti di sé che si sentivano perse.

A questo punto penso sia opportuno aprire il dibattito.

**Pubblico:** i termini della questione che voi avete standardizzato, *conflitto/contratto* mi hanno fatto venire in mente per esempio quanto abbia influito Freud nella visione pessimistica dell'uomo e che, in questa ipotesi organizzativa della società, sia sottostante ad una visione molto negativa dell'uomo e quindi in quanto tale la necessità di un *potere* sovrano che imbrigli tutto questo per poter anche salvare l'individuo perché altrimenti si autodistruggerebbe. Anche la giustificazione, potenzialmente interiorizzata, da parte dell'individuo di tutte le rinunce che deve fare in modo più o meno consapevole. In questo senso sembra esserci una razionalità che è anche interna, non soltanto repressiva, ma c'è una corrispondenza tra una visione dei propri limiti in quanto essere che può incontrare l'altro, con un tipo di organizzazione. Ecco mi domando nella teoria e poi nel mondo se è cambiato qualcosa e ad un certo punto è arrivata una visione, ottimistica, quando si è passati a pensare che ognuno ha il suo progetto? Vorrei riprendere un concetto espresso da Paolo Magatti, a partire dal film "*Il posto*" e nello specifico le parole del padre



quando dice “sei a posto per tutta la vita”. Questo tipo di affermazione, di aspettativa penso sia una definizione molto egocentrica. Se andiamo indietro nel tempo, o guardiamo il mondo anglosassone, non europeo ma americano, questo pensiero non è mai esistito. In America, il tema grosso mi sembra sia quello della frontiera, del “sopravvive il più forte”, del continuo cambiare lavoro (vedi i film in cui l’impiegato arriva sul posto di lavoro e dopo poco mette tutte le sue cose in uno scatolone e va via, dalla sera alla mattina). Allora mi domando se questo sia legato ai condizionamenti storico-culturali o alle configurazioni di *potere* che sono condizionabili, e se questa maggiore complessità interroghi anche voi.

**Annamaria Burlini:** non sono convinta sulla storia dell’America, perché se è vero che esiste una psicologia di frontiera, esiste anche tutta quella parte che è segnata dall’appartenenza alla fabbrica che viene meno con il crollo delle fabbriche nel ’29. Sicuramente è diversa la storia italiana da quella americana.

**Paolo Magatti:** è interessante la suggestione Europa/America. Penso che tra le due guerre ci sia stata una visione della fabbrica come di un luogo che garantiva una maggiore sicurezza. Se invece parliamo degli ultimi decenni probabilmente non è più così..

**Annamaria Burlini:** vi sono però dei romanzi dove il posto viene descritto, così come lo ha fatto quel papà, nel film di Olmi.

**Alma Gentinetta:** cerco di fare un raccordo fin qui. In questa dinamica storica possiamo dire che sino a questo punto il *potere* viene visto come difesa, come qualcosa che aiuta. Quindi nella prima parte *conflitto/contratto* il *potere* era qualcosa che dipendeva dall’*homo omnibus* e quindi da quello che diceva Freud e cioè che l’individuo baratta la libertà per la sicurezza. Nel *progetto* il *potere* è quel contenitore che consente, che ha una sua funzione, rimane da comprendere meglio nella sua funzione positiva.

**Annamaria Burlini:** in quegli anni Pagliarani individua un concetto che è quello di *puer*, e intendeva con ciò quella parte, se volete in assonanza con Kohut, desiderante, quel vettore di potenzialità che chiede di essere messo al mondo, altrimenti la persona tradisce se stessa, con tutte le implicazioni di depressione, sentimento di inadeguatezza etc. Quindi, per esempio, per noi clinici, ma anche per i formatori, la cura di questa parte è diventata fondamentale. Mentre prima il formatore fungeva da Io ausiliario che aiutava le persone all’interno dell’istituzione a vedere quello che non volevano vedere, una forma di analisi dell’Io fondata soprattutto sull’esame di realtà, ora c’è una modalità diversa che è quella del consulente, formatore, terapeuta che funge da contenitore e facilita una rivisitazione e una riattivazione della funzione

materna/paterna. Noi tutti clinici sappiamo quanto sia importante l'analisi del controtransfert negativo, tutti gli aspetti negativi si devono coniugare con questa competenza per riuscire a rivitalizzare quel *puer* che qualche volta è stato troppo mortificato.

**Paolo Magatti:** è mio compito adesso affrontare la dimensione più organizzativa e vedere in quale contesto il formatore/consulente, diventa l'operatore che aiuta il soggetto al lavoro ad esprimere la propria progettualità. Il passaggio secondo noi importante, che si colloca sostanzialmente tra gli anni '70 e gli anni '80, corrisponde alla crisi del modello fordista e al passaggio dal *fordismo* a quello che in genere si identifica come *post-fordismo*. Per comprendere tale passaggio è necessario ricordare alcuni fatti di natura generale.

Negli anni '70-'80 entra in crisi l'idea che l'organizzazione debba lavorare secondo schemi rigidi; è necessario che l'azienda risponda in maniera flessibile agli stimoli del mercato, per dirla in una battuta che raccoglie il senso di ciò che sto dicendo: non è più l'impresa che fa mercato, ossia che elabora strategie di pianificazione e successivamente va sul mercato, ma piuttosto è "il mercato che fa l'impresa", ossia è il mercato che determina le scelte organizzative e la necessità di rispondere in maniera flessibile, veloce ed immediata alle dinamiche della competizione globale. Sono gli anni in cui si ricercano nuovi mercati, a causa del calo della domanda interna nei paesi occidentali, si spostano le sedi produttive nei paesi terzi, iniziano le politiche di deregulation, aumenta la competitività su scala planetaria. A tutto ciò l'impresa deve rispondere e di fatto risponde cercando di darsi un assetto interno – di *potere e sapere* – nuovo rispetto al modello precedente. A titolo esemplificativo, faccio riferimento ad un approccio che poi ha avuto grande fortuna, che è quello del *total quality management*; in particolare ad un testo dell'86 che si intitola, non a caso, "*Out of the crisis*", in cui si dice che per uscire dalla crisi bisogna dare una risposta in termini di flessibilità. L'autore, mi interessa sottolinearlo, mette in evidenza come sia necessario non soltanto badare all'efficacia, ma mettere al centro dell'intervento organizzativo la qualità, creare una cultura della qualità; per far questo definisce una serie di passaggi, individuati in quattordici punti, una sorta di programma. Ve ne leggo qualcuno perché legato a quanto diceva prima Annamaria Burlini rispetto alla spinta progettuale. Per rispondere in maniera flessibile alle sfide del mercato "è necessario adottare una logica manageriale basata sulla leadership e non sulla supervisione"; (avevamo prima citato la supervisione come meccanismo di comando/controllo del capo diretto sull'impiegato e sull'operaio nel modello fordista), quindi, ora leadership e non supervisione.

“È necessario favorire il senso di sicurezza del lavoratore in modo che si senta libero di fornire il proprio contributo”; quindi alla sicurezza si accompagna l’esigenza organizzativa ed individuale di esprimere con *libertà* il proprio contributo all’impresa.

“È fondamentale abbattere le barriere organizzative tra unità e persone diverse e la ristrutturazione dei processi di lavoro in una logica di *team*”; non è più l’individuo, il soggetto i suoi gesti che lavorano, ma è la squadra, il team.

“Occorre eliminare quelle modalità organizzative che sfiniscono il lavoro privilegiando gli elementi legati alla soddisfazione personale e all’autorealizzazione, è necessario incoraggiare tutte le persone allo sviluppo personale, all’apprendimento”. Si insiste quindi proprio sulla dimensione dell’intreccio tra progetto individuale, liberazione di energia, dinamica espansiva del singolo, dell’individuo, in vista di garantire una capacità dell’impresa di rispondere in maniera flessibile. Anche il tema della collaborazione diventa centrale; se nell’organizzazione fordista la relazione era sostanzialmente gestita attraverso degli scambi negoziati, anche in senso politico, qui si chiede la collaborazione, il *commitment*, la partecipazione anche emotiva all’impresa. Vi sono poi altri approcci gestionali che ruotano attorno al perno della flessibilità; ho citato la *total quality*, ma c’è anche tutto il tema della produzione snella e della *lean organization*, secondo cui bisogna ridurre i processi interni, mettendo al centro il valore generato a vantaggio del cliente finale. Vi sono poi metodi che intervengono sulla dimensione più strutturale dell’organizzazione, come il *Business Process Reengineering* (BPR) che comporta il ripensare l’organizzazione non solo per funzioni, ma mettendo al centro i processi. Questo vuol dire non pensare più l’organizzazione in primo luogo come un contenitore, ma piuttosto come un insieme di processi che attraversano in maniera trasversale il contenitore stesso. Si inizia in quegli anni anche a parlare di “networking”, ben prima della diffusione pervasiva delle reti informatiche. Tutto ciò ci fa dire che molte parole-chiave che ancora oggi fanno parte del vocabolario dello sviluppo organizzativo, e che ci sembrano ormai dei termini scontati, in fondo iniziano a circolare proprio in quel periodo. Da un punto di vista antropologico, c’è un passaggio importante da sottolineare. Vi leggo queste righe che mi sembrano particolarmente efficaci per descrivere questa mutazione del lavoratore: “l’uomo è chiamato ad assumere responsabilità complessiva, non più solo relativamente al ristretto ambito della mansione fordista, ma relativamente a processi, intesi come sequenze di operazioni finalizzati ad obiettivi e persino sul risultato complessivo dell’impresa.

*L'uomo è chiamato a sviluppare le proprie competenze e a mobilitarle attraverso l'esercizio di autonomia spesso in un contesto di lavoro di team, ad includere tra le proprie responsabilità una varietà di elementi diversi tra cui la qualità, l'innovazione, il miglioramento, la rapidità di risposta, la socializzazione della conoscenza; è infine chiamato a condividere e diffondere valore e cultura, missione" (Masino, *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Carocci, 2005).*

Quindi nella nuova modalità di intendere il rapporto con il lavoro e con l'organizzazione, vi è l'idea di coinvolgere il soggetto nella sua totalità esistenziale.

**Annamaria Burlini:** vi descrivo un'esperienza che propone la problematica di cui stiamo parlando. Il problema che mi è stato portato in consulenza, è sommariamente descrivibile così: un'azienda multinazionale che ha connotati di eccellenza, riconosciuta sia dai clienti e nel mondo aziendale, sia in termini di valutazione dagli stessi operatori interni. Eccellenza soprattutto: a) nella qualità dei prodotti; b) nella retribuzione elevata scandita da un lungo percorso di carriera; c) dall'immagine di capacità ed efficienza che derivano dalla loro appartenenza.

Qual è il problema? Il problema riguarda le donne in carriera, le donne manager che in un certo momento, spesso dopo una lunga permanenza in azienda, desiderano avere un figlio e non riescono a rimanere incinta, e per lo più decidono di intraprendere lunghi, e qualche volta deludenti, interventi volti alla fecondazione assistita. Per l'azienda questo fatto rappresenta un costo sia rispetto alla realizzazione dei progetti nei quali queste donne sono impegnate, sia rispetto ad un implicito giudizio di efficienza che sembra dover connotare ogni aspetto delle persone che si riconoscono in quell'azienda. Ma c'è di più. Dopo la nascita del figlio molte donne cambiano lavoro o cambiano azienda, se ne vanno. La donna che ha richiesto la consulenza e all'apice della sua carriera e ormai prossima alla pensione e dice: "l'azienda ha proposto negli anni molte opportunità per le manager che affrontano la maternità, per esempio dava loro la possibilità di stare a casa tutto il tempo che desideravano, ma al rientro in azienda dovevano riprendere il percorso di carriera". La prima domanda che mi sono posta è stata: "ma questa gente come vede noi psicossocioanalisti?" Questa fantasia, questo loro modo di intendere il nostro lavoro poteva aiutarci a capire di più. Essenziale era di non cadere nella trappola di "intortare" queste donne, il nostro compito era quello di aiutarle non a gestire le fantasie, ma a capirle, capire che cosa le tormentava e che non permetteva loro di immaginare qualcosa di diverso. Proponiamo dei *gruppi operativi*. La domanda che emergeva da parte delle componenti riguardava la paternità

del progetto formativo svelando, nelle considerazioni che seguirono, quanto fosse presente una fantasmatica relativa alle origini fortemente segnata da un sentimento di diffidenza: “Noi siamo un esercito, una perfetta macchina da guerra, noi siamo perfettamente interscambiabili, il nostro sapere è tutto condiviso da tutti e siamo la catena di montaggio dell’intelligenza”. Questa sono le prime espressioni rispetto ad una nostra sollecitazione. Verso la fine del percorso una partecipante dirà: “ma qualcuno ha pensato a noi!”, interpretando il concepimento come esito di un desiderio: “di chi è questo progetto? Di qualcuno che ha pensato a noi.”

Il mito dell’eccellenza, e qui mi ricollego al discorso di Paolo Magatti, non poteva non coniugarsi con le differenze personali, con i percorsi di vita, con le scelte che inevitabilmente si confrontano con il tempo del corpo, con il tempo della cura del figlio, con il pensiero implicito di tutto questo, cioè che ogni progetto contiene un desiderio. Solo in quel momento capivamo una delle prime osservazioni che avevamo fatto, che era stato il notare che queste giovani donne erano vestite malissimo, non solo non erano alla moda il che non ci interessava, ma erano vestite in modo sciatto, poco curato. Capimmo allora che nella cultura dell’eccellenza o sei l’ape regina o sei l’operaia! Nella fantasmatica quindi si pone un *aut-aut* che assume un valore così drammatico da favorire l’elusione del problema e alla fine probabilmente della cura, un dilemma che assume una connotazione di scelta tra vita, appiattimento mortifero, azienda, famiglia, senza possibile modulazione. È un sentimento estremamente produttivo, ma non di vita. Chi aveva *potere* era la “capa”, la sollecitazione era fortissima perché queste donne venivano scelte con grande attenzione, persone che avevano requisiti, e poi sapevano che avrebbero guadagnato moltissimo. Quindi da una parte erano riconosciute in un certo modo, dall’altra parte si chiedeva loro di essere operaie; erano mandate in giro per tutta l’Italia e anche all’estero, ma la vita privata veniva completamente negata e veniva negato completamente il corpo.

Proviamo ad avviare una discussione.

**Pubblico:** una collega fa una riflessione sull’Olivetti e su come questa azienda, terza potenza informatica al mondo, e le sessantamila persone di eccellenza che vi lavoravano, sia stata lasciata andare e dimenticata.

**Annamaria Burlini:** Ma cosa ha lasciato?

**Paolo Magatti:** la ricchezza dell’esperienza dell’Olivetti e la sua unicità, difficilmente può rientrare in questa nostra narrazione, per forza di cose un po’ semplificata; Olivetti è un caso, diciamo così, che ha delle connotazioni eccezionali e che rappresenta ancora oggi un modello a cui ispirarsi per ritro-

vare una spinta, un punto di riferimento per pensare al futuro in termini un po' meno depressivi. Ma torniamo all'oggi. La riflessione psicosocioanalitica che cosa dice delle organizzazioni contemporanee? (*riferendosi alla slide proiettata*) Dovremmo mettere un trattino più sottile tra l'età del *progetto* e quella della *performance*, proprio per indicare che c'è una continuità; sostanzialmente, il *progetto* si trasforma progressivamente in *performance*. Dico due cose rispetto al lavoro che stiamo facendo come psicosocioanalisti per cercare di comprendere la dinamica dell'organizzazione contemporanea: essa si gioca su un duplice movimento: da una parte si assiste ad un arretramento dell'istituzione, che risulta meno capace di contenere in quanto ha dei confini più labili, instabili; dall'altra c'è una trasformazione – questa è la tesi di Giuseppe Varchetta – radicale anche nel modo di intendere il compito. Abbiamo visto prima che nell'organizzazione fordista il compito primario è definito e chiaro; nell'organizzazione contemporanea, post-fordista, avviene una sorta di amplificazione o di espansione del compito. Giuseppe Varchetta parla di *compito primario espanso* indicando con tale espressione il fatto che i lavoratori che si confrontano attualmente con il *compito* svolgono in effetti – contemporaneamente – tre compiti: a) un compito legato alla posizione organizzativa, che rappresenta il nucleo centrale del loro lavoro; b) un compito, implicito, che implica la mobilitazione delle competenze relazionali ed emotive per ricostruire quel tessuto connettivo che l'istituzione in sé ha perso; c) un compito di realizzazione di sé, che rimanda ad una dimensione più soggettiva e individuale, che può avere dei risvolti narcisistici.

Quindi il compito espanso è un compito che espone chi lavora ad una iper-performatività nel senso che chi lavora è chiamato, nello stesso tempo, a fare queste tre cose insieme. Dal punto di vista della ricchezza emotiva è una situazione estremamente stimolante perché il lavoro oggi si amplia di contenuti e di domande di senso, ma ciò richiede anche uno sforzo per tenere insieme queste parti; uno sforzo, diciamo, eccezionale. Su questi aspetti si muovono le riflessioni che stiamo facendo in ARIELE, con tutti i risvolti difensivi che questa situazione comporta.

Tornando al tema del *potere* non vorrei aver dato l'impressione di una visione solo armonica e positiva rispetto al discorso fatto prima sull'utilizzo delle proprie risorse e del costruire il proprio progetto nel contesto organizzativo; e qui entra in gioco un concetto, quello di dispositivo, che diventa fondamentale. La mia idea è che la forma che il potere assume nell'organizzazione contemporanea è quella del *dispositivo che mette al lavoro il puer*; ossia l'organizzazione contemporanea, post-fordista, non si accontenta del *faber*, termine che noi usiamo per indicare l'uomo che lavora, che utilizza le sua

capacità per trasformare la realtà e per realizzare qualcosa. Non si accontenta del *faber*, ma mette al lavoro anche il *puer*, il lavoro vivo, la progettualità, le risorse di creatività e di innovazione; anche la dimensione relazionale viene messa al lavoro. E questa è una configurazione del potere evidentemente diversa da quella dal “potere sovrano”, che invece tende a imporre dei limiti, dei confini e che, per usare un termine psicoanalitico, ha essenzialmente una funzione di *castrazione*. Al contrario, qui il *potere* agisce più in una logica espansiva, cioè in una logica di sviluppo delle potenzialità, in una logica positiva. Il riferimento che secondo noi è importante è quello di bio-potere e di bio-politica, che Foucault elabora alla fine degli anni '70. Ossia di un potere che si esercita non tanto come potere che definisce limiti, e che in ultima istanza è un potere di dare la morte, ma piuttosto di un potere che agisce nell'amplificare, nel potenziare, nel dare possibilità. Quindi il *puer* messo al lavoro può essere associato al dispositivo biopolitico che indica la capacità dell'impresa contemporanea di fare leva sulle risorse vitali, in vista della realizzazione di una performance economica; e qui c'è il passaggio tra *progetto e performance*, nel senso che questa espansione del *puer* invece di essere proiettata su uno spazio multidimensionale, di arricchimento globale dell'essere umano, viene appiattita sul piano bidimensionale dell'economico, quindi viene riassorbita nel circuito consumo/produzione e viene ridotta, in modo monodimensionale, a merce.

Oggi il consulente si trova in una situazione interessante, perché da una parte si trova esposto, in senso positivo, alla possibilità di lavorare su questa dinamica espansiva, con il rischio però che questa stessa dinamica subisca una torsione e si converta immediatamente su un piano prestazionale, di iper-performatività. Allora come ci si muove? E poi, dove va a finire tutta questa energia mobilitata? Va a finire nel fatto che l'1% possiede il 99% delle ricchezze? Questo pone dei problemi.

**Annamaria Burlini:** Paolo Magatti ci ha detto come si è arrivati a questo aspetto della performance: Hanna Arendt la chiama tirannia delle possibilità. Un'altra metafora è di Bauman che dice che è come se fossimo su un aereo, sentiamo la voce rassicurante del pilota, pensiamo che va tutto bene, poi ci accorgiamo che nella cabina di comando non c'è nessuno, che è di nuovo un discorso di evaporazione di un potere.

Io vi ho presentato gli autori che abbiamo scelto come accompagnamento al nostro discorso. Per descrivere questa nuova situazione abbiamo scelto J. Bleger perché la personalità ambigua, che è il centro della sua teorizzazione, è quella che ci pare più diffusa. Prima potevamo dire che era la personalità narcisistica quella che poteva essere più pervasiva in alcune



situazioni e ora la personalità dilagante potrebbe essere quella ambigua. Secondo Bleger la personalità ambigua è di fatto quella che dice “io sono le cose che faccio”, che è il prodotto di una non-crescita o di una regressione a quella posizione indiscriminata di partenza, cioè quella parte, quel momento della vita di ognuno di noi dove ancora la contraddizione non è presente. Io sono questo e questo, non esiste io e non io, buono e cattivo, cioè non esiste ancora quella capacità critica di scissione che ti permette per esempio il conflitto, ti permette la scelta. Io, indifferentemente, posso essere questo e questo. Bleger dice: *carattere proteiforme*. Da un punto di vista filmico, ricorda “*Zelig*” ormai diventato nel linguaggio comune il personaggio che cambia continuamente pensiero oltre che forma, è una buona definizione di cosa vuol dire personalità ambigua. Come è nella terapia una personalità ambigua? Qualche anno fa veniva da me una dottoressa, medico, affermata, chirurga, intelligente, che faceva un’operazione stranissima con me: quella di pensare, pur sapendo che io sono una psicologa, che io conoscessi perfettamente il mondo in cui lei si muoveva, le patologie etc. Io non esisteva come persona separata, ma come mondo interno suo, con il quale lei interloquiva solo apparentemente ma non in realtà. Bleger parla di simbiosi-autismo, di fatto è una simbiosi, ma l’espressione della simbiosi è autistica. Questo nucleo agglutinato è profondamente malato, molto più del narcisismo, molto più di altre patologie, soprattutto quelle che abbiamo visto inizialmente, che erano più di tipo nevrotico. Quindi la regressione di questa patologia è grave. Ha fatto un tentativo di andarsene e ha perso tutti i capelli. Per lei era difficilissimo pensarsi in una relazione dove io dicevo una cosa e lei poteva dire “no, non è così”, non esisteva proprio. Ecco, questo è l’aspetto, se volete, particolarmente regredito e patologico della personalità ambigua. Personalità ambigua che proprio perché è fatta così può convergere nell’insieme di tutte le regole e dei limiti possibili, e quindi diventare una personalità autoritaria. È difficile immaginarla, ma è proprio questo: dal “io sono tutto quello che c’è” al “io sono tutti i limiti di quello che c’è”.

**Paolo Magatti:** rispetto all’ambiguità mi viene in mente un caso organizzativo. Il tema dell’ambiguità è un tema per noi molto importante, nel senso che anche all’interno della nostra Associazione è vivo un dibattito sulla valenza, diciamo positiva, evolutiva dell’attraversare anche una dimensione ambigua per arrivare a generare qualche cosa di nuovo. Ma l’ambiguità, la logica dell’et-et può anche condurre alla follia. Come possiamo quindi attraversare l’ambiguità, ma anche essere capaci di uscirne? La condizione ambigua può rappresentare la regressione ad una indiscriminazione origi-



naria dalla quale può nascere effettivamente il nuovo, ma il permanere in quella condizione in cui tutto è possibile, in cui non ci sono vincoli, non c'è una differenziazione, può portare a gravi patologie organizzative. Il caso che ho in mente riguarda proprio il prevalere del “si può tutto” e, nello stesso tempo, questo “si può tutto” si trasforma in una presa di posizione autoritaria. Mi riferisco ad un intervento di formazione a cui ho partecipato come progettista e formatore. L'azienda mi aveva chiesto di organizzare un seminario su uno dei principi di riferimento che avrebbero dovuto guidare i manager dell'azienda: il *people care*. Gli altri principi manageriali erano: la consapevolezza del rischio, l'imprenditorialità e la leadership attraverso l'esempio. Quindi la mia area di lavoro, il mio compito, era quello di organizzare un percorso formativo sul “prendersi cura” delle persone. Vedete come la parola *care*, cura, viene sdoganata, diventa un termine che può essere utilizzato anche all'interno di un contesto aziendale profit – qui si tratta di un'azienda appartenente ad un gruppo bancario. Oggi le organizzazioni, anche quelle che si presentano in modo più aggressivo sul mercato, almeno nel dichiarato, dicono di *prendersi cura* delle persone. Mi viene affidato questo modulo e io cerco di lavorare insieme alla committenza per co-costruire anche un processo che sia coerente con il contenuto; cerchiamo pertanto di “curare” anche la fase di progettazione. Considerando i vincoli, viene pensata una struttura di quattro mezze giornate in piccolo gruppo, al massimo di 8 persone, impostato sul metodo degli autocasi; quindi si lavorerà su casi di gestione delle persone portati dai futuri partecipanti. Il percorso è indirizzato ai capi intermedi e l'idea è proprio quella di quattro appuntamenti in cui lavorare intorno a situazioni relative alla cura dei propri collaboratori. Sono previste otto edizioni, che coinvolgeranno quindi otto gruppi. Partiamo con la prima sessione; qualche perplessità iniziale rispetto anche ad un linguaggio un po' nuovo, nel senso che si trattava di lavorare su una dimensione esperienziale, e i partecipanti, abituati a corsi più tradizionali, con le presentazioni in powerpoint, erano un po' disorientati. Però, dopo il momento di perplessità iniziale, si inizia a costruire la fiducia e, a partire dal secondo incontro, i partecipanti iniziano a portare dei materiali interessanti. Il gruppo lavora e ho l'impressione che stia apprendendo dall'esperienza. Ecco che cosa che avviene tra il terzo e il quarto incontro: mi arriva la telefonata del responsabile della formazione il quale dice “blochiamo tutto, non si fa più niente”. Io gli chiedo “per quale ragione?” e lui risponde “mah.., l'amministratore delegato ha deciso così”. Ribatto che forse avrebbe senso comunque chiudere questo processo, effettuando l'ultimo dei quattro incontri previsti e, aggiungo, non penso che

mezza giornata possa incidere più di tanto sul bilancio aziendale. Cerco di spiegare che concludere la prima edizione significa aver cura del processo e ciò è coerente con il messaggio che si intende dare. E invece “non sa da fare”. Si impone una decisione autoritaria del tutto incomprensibile sul piano razionale, perché di fatto non si giustifica né per motivi economici, né per motivi di natura organizzativa; ma la cosa muore lì. Il caso mi sembra interessante proprio nei termini di comportamento ambiguo dell’istituzione che dapprima lancia un progetto che fa perno sulla dimensione materna della cura; poi però, dietro questa dimensione materna della cura – che si rivela una copertura retorica, un dispositivo retorico – avviene una presa di decisione sostanzialmente iper-autoritaria, senza che sia data la possibilità di un processo di condivisione del senso intorno a quanto è accaduto. Non possiamo chiudere il processo e quindi l’elaborazione del lutto non può avvenire: tutto rimane aperto, tutto rimane in una dimensione di possibilità non esaurita. Ecco, questo caso mi sembra che possa fornire qualche elemento per riflettere su due aspetti: su come il potere si presenti come un dispositivo retorico-ideologico che fa leva sulle dimensioni affettive ed emotive e di come il non chiudere, il lasciare aperte infinite possibilità senza arrivare ad una forma, rischi di ribaltarsi nel suo contrario, in una presa di posizione fondamentalmente autoritaria. Mi spiace, ma anche questo caso forse contribuisce ulteriormente a creare un clima un po’ depressivo.

**Annamaria Burlini:** Stiamo arrivando alla fine del nostro percorso. Bion, non ha mai fatto un gran discorso sul potere, ma in una conversazione dice che il potere buono è includente, il potere cattivo è escludente, riservando a questa parola escludente questo valore fondamentale, proprio di cattivo. L’autore che noi abbiamo scelto per accompagnarci in questa fatica finale è Benasayag. Noi lo abbiamo anche chiamato ad un convegno di Ariele perché lo troviamo veramente interessante. È uno psicoanalista argentino, spesso i nostri punti di riferimenti, casualmente forse, sono analisti argentini. Ora lavora a Parigi e ha scritto vari libri. Quello che proponiamo a voi è “L’elogio del conflitto”, perché? Perché torniamo a quel ragionamento da cui siamo partiti per cui è il conflitto che anima le possibilità di modificazioni. Lui parla proprio di due principi ontologici: *Polemos* è il padre di tutte le cose e “non tutto è possibile”. Questa definizione va contro a tutta questa tirannia delle possibilità di cui abbiamo parlato. Questo è il suo pensiero, è contro tutto il ragionamento della teoria neo liberista perché in nome di un egualitarismo, di una futura felicità, rende gli uomini tutti uguali nella ricerca di un paradiso. Tutti uomini senza qualità, lo abbiamo visto negli esempi che abbiamo fatto prima, quelli che non sono uguali diventano

minacciosi e quindi bisogna eliminarli. Compito del nostro tempo sarebbe quello di elaborare il lutto della dimensione pastorale, direbbe qualcuno, una dimensione che non c'è più. E invece di fare questo, invece di elaborare la mancanza di questo principio sovrano che ci ha guidati per cento anni, noi passiamo ad una dimensione completamente di rinuncia a viverla questa modalità e rendiamo sempre più iper-stimolata la nostra mente e il nostro lavoro. Noi sicuramente subiamo questa iper-stimolazione interna ed esterna. Il neo liberismo è privo di meccanismi di autoregolazione ed è esclusivamente affidato alla finanza. Questa è la situazione. E allora, fatto questo discorso depressivo, cosa ci dice Benasayag che ci può aiutare? Nell'ultimo capitolo parla degli "uomini senza". Lui dice "non è vero che esistono gli inclusi e gli esclusi" come dice Bion, perché dal momento che tu sei fuori non sei quello escluso che desidera in qualche modo o è stimolato ad entrare dentro, no, sei uscito dal parametro, sei fuori, sei "senza". Apparentemente tu puoi pensare di fare qualcosa che ti permette di ritornare, in realtà è funzionale al potere che tu sia fuori.

C'è un altro testo che dice la stessa cosa da un punto di vista sociologico, che parla dell'*uomo indebitato* cioè come se fosse una funzione fondamentale quella di avere bisogno, di non aver il potere che può avere la persona che è dentro ad un sistema che lo rassicura e che gli dà denaro e potere a sufficienza. Però Benasayag ad un certo punto dice "sono uomini 'senza' anche tutti coloro che in qualche modo si oppongono al potere, magari in modo creativo". Dice per esempio: "maestri che non vogliono obbedire a criteri troppo contrari al loro punto di vista, o i pittori che non si adeguano al mercato e via di questo passo". Fa un elenco di deviazione possibile che ti permette di stare fuori, inventando qualcosa. Si può dire illusione? Non lo so. Questa è la speranza. E noi, possiamo essere "senza"? Ci abbiamo ragionato molto. Come opera uno psicosocioanalista "senza"? Come è, cosa fa? Intanto deve avere il coraggio di mettere costantemente in dubbio le sue certezze, sapere che c'è un potere fuori che lo condiziona, e quindi ogni volta che si avvicina ad una situazione lavorativa che apparentemente gli dice "fai quel che vuoi", in realtà deve essere molto accorto a leggere questo non tanto come una possibilità reale quanto viceversa come una forzatura verso una iper-performance, come abbiamo visto prima. Tu vai lì e cerca di rendere queste persone sempre più attive, sempre più performative fino alla frattura, sino al rompersi. In fondo quell'esperienza che avevo riportato prima sulle donne manager potevo incappare anche allora, epoca nella quale non era così forte ancora questo meccanismo, nel mandato sotterraneo che poteva essere: "ma dai, rendile finalmente in grado di soppor-

tare la fatica di avere il bambino, di fare questo e quest'altro, di ritornare in azienda!" Questo era il vero mandato, ma la nostra formazione ci permette di non colludere con l'implicita domanda, ma elaborarla e farla diventare qualcos'altro. Il nostro modello, ci pare funzionale ed è quello che promuove "l'utilizzo dei gruppi operativi". Anche questo ci deriva dalla scuola argentina, ma a noi interessa perché ha dentro nelle sue strutture fondamentali alcune cose che toccano il centro di questo discorso, per esempio la rottura degli stereotipi.

**Paolo Magatti:** Bleger, che è uno degli autori di riferimento che elabora la concezione di gruppo operativo insieme a Pichon-Riviere, riflette sugli interventi nelle istituzioni. Dice che tra cliente e soggetto umano non c'è un'equivalenza, non c'è una coincidenza, c'è un'eccedenza, e quindi per lavorare all'interno di un'istituzione, se si vuole adottare la logica della psicigiene, bisogna tenere in considerazione questa differenza. Il soggetto è tale in quanto è un essere sociale, questo non va dimenticato. Negli ultimi anni l'idea dominante è stata quella di lavorare tenendo conto del cliente e ciò è sacrosanto, ma il cliente è anche un soggetto che sta nel mondo. Questo vuol dire lavorare anche sulle conflittualità che si generano all'interno di questo paradigma, nel senso che il soggetto organizzativo non è *tout court* il soggetto sociale, le due cose possono entrare in una "tensione produttiva" e lavorare all'interno di questa tensione produttiva può essere interessante per il consulente. Bleger quando affronta questo tema racconta un caso di un consulente che era stato chiamato a lavorare con il management di una azienda e la richiesta esplicita, il mandato, era quello di lavorare su alcune tecniche psicologiche per poter meglio "manipolare" i lavoratori. Bleger dice: "Il consulente ha accettato questo mandato, però con la consapevolezza di dover affrontare un altro tema di fondo, quello di lavorare per il benessere del soggetto all'interno dell'organizzazione". Allora, su che cosa ha lavorato il consulente? Ha lavorato sul conflitto di ruolo, in quanto queste persone appartenenti al management erano anche appartenenti alla stessa classe sociale dei loro dipendenti. E allora proprio lì c'era un oggetto di lavoro importante, il conflitto interno tra essere manager e essere cittadini. Ecco, è chiaro che oggi questa modalità non è riproducibile *tout court*, va ripensata; però continua ad offrirci una possibilità, ci apre delle domande, ci induce a pensare e a lavorare sul conflitto, che riguarda anche i nostri modelli stereotipati (anche noi siamo parte del dispositivo). Adottare l'approccio operativo significa riuscire a creare una tensione conflittuale che metta in crisi alcuni stereotipi, che spesso vengono veicolati dalla retorica manageriale. Mi è capitato ultimamente, due sabati fa, di lavorare con un

gruppo di operatori di un customer service di un'azienda. Ho chiesto loro: "Qual è il vostro compito?" E loro hanno risposto in un modo impeccabile, se ci si riferisce ad un manuale di management: "fare il benessere del cliente", o qualcosa del genere. Certo, ma al di là di questa etichetta, "cosa vuol dire per voi lavorare in questa azienda?". Quindi, dal nostro punto di vista, la metodologia del gruppo operativo, proprio perché lavora su un compito con l'idea di fare emergere gli stereotipi, consente di "stare dentro" l'istituzione, ma creando degli spazi in cui è possibile un'opera di decostruzione delle retoriche manageriali, oggi così pervasive. Oggi dominano gli slogan, le etichette, il *care* – come abbiamo visto prima –, sì ma che cosa vuol dire per te "*care*"? Andiamo a lavorare su questo, mettiamoci in gioco su questo. Può essere una possibilità, non risolutiva, però è una strada percorribile. Un altro punto che per noi è importante, in relazione al contenimento della spinta iper-performativa, è, nel lavorare con i committenti e con i "clienti", il porre sempre attenzione alla dimensione del processo; la mentalità dominante è una mentalità che vuole l'iper-performance e l'iper-consumo. Sono due facce della stessa medaglia: non c'è il tempo, bisogna godere subito della cosa e bisogna raggiungere subito l'obiettivo. È come se il tempo, quindi il processo, fosse sostanzialmente annullato; anzi il processo di apprendimento, di decostruzione e ricostruzione degli schemi di riferimento è spesso vissuto come un ostacolo, come qualche cosa di inessenziale o come qualcosa che rappresenta una perdita di tempo. Spesso si sente dire "lo voglio per ieri"; questa espressione, tipica in azienda, indica l'esigenza di un tempo totalmente contratto. La nostra proposta, un po' in controtendenza, è di mantenere attenzione al setting e al processo per recuperare una temporalità che consenta di pensare.

**Annamaria Burlini:** si parla di "veglia perenne", come di una sofferenza, perché l'aspetto onirico e quindi il tempo interno per elaborare intuizioni, emozioni, iniziali creatività etc., viene completamente compresso. La possibilità di elaborare le diverse forme della creatività, avviene se è possibile assumere una posizione di conflittualità, perlomeno mentale, e non è detto che si debba agirli, ma la si deve poter pensare. Ecco io credo che noi adesso utilizziamo molto questo modello perché ci pare efficace, perché rende le persone attente al rischio di finire spesso in stereotipi di cui si è perso il significato.

**Pubblico:** si è detto prima che ad un certo punto negli anni '70 '80 '90 c'è stata un'attenzione al progetto che poi tendeva alla performance e quindi una serie di attività che tendevano proprio a prendere la base del processo del lavoro per, io utilizzo questa parola, emanciparla, renderla più libera, essere

più consapevoli di sé stessi. Però c'era quella caduta proprio sul compito, lì c'era poi una restrizione e quindi una sorta di vincolo etico da parte di chi aveva il compito proprio di formare, di fare una consulenza all'interno dei gruppi di lavoro di cui stiamo parlando, per poi arrivare in qualche modo ad immaginare di svolgere tutta una serie di attività con soggetti che hanno davvero necessità di essere stimolati sulle loro aree per essere potenziate, per essere sviluppate. Però tutto questo all'interno dell'azienda, non implica gli ambiti della vita. Allora mi vengono in mente, facendo proprio il triplo salto mortale, le colonie della Fiat, non so se era un bene o un male, però, immagino, era proprio una *presa in carico* anche all'esterno, non solo nell'azienda. La persona che viene stimolata molto, soprattutto negli ultimi anni, a sviluppare un pensiero, a sviluppare una consapevolezza di sé finalizzata proprio allo specifico, alla missione come si diceva anche prima, però poi al di fuori dell'ambiente di lavoro ha Internet, hai qualsiasi altro mondo. Questo potrebbe essere un aspetto su cui porre l'attenzione, perché se ci si prende cura all'interno di un modello operativo aziendale, allora forse, se si riesce davvero a seguire la persona anche all'esterno, non solo all'interno, magari si assiste anche ad una maggiore performance nell'aspetto del compito e della mansione.

**Annamaria Burlini:** giustissimo, sicuramente, anzi faccio anch'io un triplo salto mortale: queste persone dovrebbero essere aiutate anche a considerarsi dentro, all'interno della *polis*. Questo noi l'abbiamo pensato, c'è un gruppo di colleghi che sta studiando in che modo noi potremmo agire all'interno della *polis*. Qualcuno l'ha anche fatto: un nostro collega si dà da fare all'interno di un partito per cercare di sensibilizzare quelli che sono operativi rispetto a questa dinamica, con i nostri strumenti. Però è tutto da inventare. Pichon-Riviere l'ha fatto, ma erano anche anni diversi. Adesso la raffinatezza con cui si elaborano le direttive del potere è altissima. Guardate quello che ci sta succedendo: potremmo diventare davvero delle formichine come le-donne di questa azienda, senza accorgercene. Quindi l'essere "senza", per noi come psicosocioanalisti, e anche psicoterapeuti, è l'opposizione più forte, in quanto dobbiamo veramente tutti i giorni decidere che non ci facciamo influenzare da queste stereotipie, ma in qualche modo inventiamo modalità diverse di condurre il nostro lavoro: formatore, terapeuta. Ecco, certamente nella formazione è ancor più forte questa necessità. Io ho un gruppo clinico di sette persone: negli ultimi mesi due uomini hanno perso il lavoro. Ora, tutto questo è ininfluente?

Questa è un'incidenza violenta tra fuori e dentro che dovrebbe stimolarci a ragionare non solo nei termini di teoria della tecnica, ma noi, anche fuori,

cosa possiamo fare noi fuori? Io sono convinta di questo, penso che, non so bene come, forse non spetta più a me ma a colleghi più giovani, che questo sapere deve essere espresso, vissuto e proposto anche fuori. Benasayag è quello che mi convince di più, perché agisce le sue convinzioni e io credo solo alle persone che fanno e non solo che chiacchierano e poi perché mi sembra l'intuizione più possibile.

**Saura Fornero:** con Paolo Magatti nell'intervallo ci ponevamo alcune questioni che sono state toccate e che ci sono comunque care. Ci sono care in Apragi e ci sono care da tanti punti di vista. Qua siamo in un contesto anche fortemente formativo perché questo seminario si svolge all'interno del Training della Scuola Coirag. Muovendoci in un *excursus* come è stato fatto questa mattina e un po' considerando le tante cose che noi sappiamo come psicoterapeuti, in questo nostro tempo e in questo nostro mondo che ha reso possibile la trasmissione del sapere, da tanto tempo non abbiamo delle guerre, abbiamo potuto non avere degli eventi così catastrofici e possiamo parlarci di generazione in generazione. A volte ho l'impressione che le nostre categorie di riferimento, tutte molto buone, ben articolate, debbano però poter tenere presente il contesto, il contesto generale. Allora che cosa vuol dire tenere presente il contesto generale? Può voler dire tante cose, ma quel che a me farebbe piacere mettere in evidenza è la questione inderogabile dell'assunzione di responsabilità, prima individuale forse, poi collettiva, poi non lo so tutte due le cose, rispetto all'attribuzione di significato, perché questo a me sembra continuare ad essere nel tempo un senso fondativo della politica, intesa proprio come *polis*, che certamente non è data una volta per tutte. Vorrei mettere in evidenza l'uso magari in buona fede che a volte ci capita di fare, che però è difensivo, di nostre categorie di riferimento. Bisogna stare molto attenti secondo me alle stereotipie, ne cito una perché mi inquieta, è il dare per scontato, lo dico perché a me succede, ci sto attenta però mi succede, che le persone che poi incontri come pazienti, che incontri anche proprio nella *polis*, nelle istituzioni come interlocutori, allo sportello dell'Asl, al call center, come dire, abbiano un'esperienza del pensare. So che questo poi si presta a delle derive qualunquistiche, che vorrei proprio cercare di evitare però, cercando di rifletterci più seriamente, pensando e lavorando anche con chi lavora con i bambini piccoli e quindi ha generazioni successive e vede delle differenze nella socializzazione primaria e secondaria. Bion lo diceva che non eravamo tanto nati per quello, quindi che bisognava tanto farlo apposta, ecco credo sia molto vero e che allora, anche per rimanere un po' di più nel nostro ambito, trovo che l'analisi della domanda, sia istituzionale sia di psicoterapia, è sempre stata un punto delicato è veramente euristico, quello che ti obbliga



a dare dei significati, lo sia tanto, lo sia sempre di più, nel senso che mi trovo a lavorare per molto tempo con i pazienti o con i gruppi o con le istituzioni quando capita, su questo punto dell'analisi della domanda, dove è proprio lì che ci sono più trabocchetti per me nel dare per scontato qualcosa. Per esempio, la concezione del tempo: io sul fatto che ci sia un senso comune del tempo ancora nutro seri dubbi. Persino dello spazio non c'è tanto, per esempio nei bambini piccoli questo si vede come siano un po' in difficoltà anche nella percezione dello spazio ma nel tempo con questa virtualità dell'immediatezza. Allora penso che valga la pena riflettere su quello che Benasayag cerca di portarci, anche in termini di allenamento al conflitto, perché è vero che se non c'è conflitto non c'è differenziazione e quindi andiamo proprio male. Nel vostro testo c'è scritto che la nuova organizzazione non consente più l'uso difensivo di se stessi. Secondo me questo è solo parzialmente vero, perché comunque l'organizzazione ci dà il pretesto per utilizzarla difensivamente e non tanto che l'organizzazione si pone come costituente protettivo a garanzia della risolvibilità delle ansie persecutorie primarie eccetera. Nei meccanismi di presa di decisione a livello delle organizzazioni moderne si vede come le persone utilizzano le procedure in modo tale da realizzare i propri scopi indiretti a proprio vantaggio, proprio per effetto dell'esistenza di quelle procedure stesse che sono collegate al funzionamento moderno. Quindi è vero che l'organizzazione non è più così materna, così garantista, protettiva, anzi abbiamo già cominciato con l'azienda diffusa dieci anni fa, quindi i confini plastici dell'organizzazione non ci sono più, ma le sue regole interne invece possono ancora costituire oggetto di difesa e di manipolazione personale attraverso tutta una serie di trucchi, di illazioni, di dichiarazioni enfatiche. Definiamo un progetto ambizioso perché siamo sicuri che non lo realizzeremo. Ecco, questa era ancora nella Metal Company, quindi quando noi sentiamo dire: dobbiamo far questo quello e quell'altro, ma sappiamo già che fa scena, è molto bello fare dei progetti lungimiranti e socialmente utili, ma siccome sono esagerati implicitamente non si realizzeranno mai. Tanto è vero che da fastidio l'esame di realtà perché fa crollare queste costruzioni ampollose, ma la gente rifiuta l'esame di realtà e in questo utilizza l'organizzazione. Infatti Benasayag dice: qui ci vuole la persona che è così importante, o ritenuta così carismatica, che in qualche modo accetti di mettere in evidenza i tuoi trucchi e quindi accettare l'esame di realtà che è doloroso perché devi rinunciare ad un sacco di prerogative.

**Annamaria Burlini:** ti do assolutamente ragione, salvo che tutto questo discorso ci dice anche che ci sono delle variabili grosse, perché l'esame di realtà, se tu davvero lo proponi nelle organizzazioni adesso rischi, come



con i pazienti, un rifiuto totale, e quindi lì devi arrivare ma, come si diceva prima a proposito dei pazienti, attraverso una costruzione di relazione, di investimento, di fiducia fino al punto da poter affrontare quell'esame di realtà di cui tu stai parlando.

**Alma Gentinetta:** forse stiamo toccando l'altro tema del potere e dei limiti. Mi chiedo quanto questo introduca il tema del limite che ha a che fare con un faticoso esame di realtà e con l'uscire da una visione nella quale tutto è possibile, il che comporta l'entrare in una dimensione conflittuale, uscendo quindi da una posizione di ambiguità. È necessaria la responsabilità di assumersi anche una visione dei limiti, laddove forse istintivamente il bambino i limiti non li ha senza cadere in una impotenza totale per cui nel momento in cui vedo dei limiti implodo completamente. Allora penso che questo tema abbia anche a che fare con quello che Benasayag dice rispetto alla critica che fa del neoliberismo, rispetto una globalizzazione che non tiene conto a livello planetario di un ecosistema compatibile e sostenibile, dove lui parla di una riterritorializzazione, dove i valori sono da riscoprire in ciò che ogni cultura o micro cultura ha da dire oggi, non tanto diventando ripetitiva e attrattiva rispetto ad un altro serbatoio di merce. Critica tantissimo ad esempio la dicitura "risorse umane" come se gli uomini fossero diventati delle risorse o i nostri territori diventino attrattivi. In questa competizione qual'è il limite che tu ti poni per non diventare intercambiabile con tutti? Per cui andare al villaggio turistico alle Maldive o andare al villaggio turistico x è esattamente la stessa cosa. Andare a vedere un museo o andarne a vedere un altro, collezionare piuttosto che scegliere, ma è di nuovo questione di limiti? Nel limite c'è anche il *senza* e nel tollerare il *senza* forse intravediamo uno spiraglio nel quale possiamo assumere una posizione personalmente depressiva, ma per non entrare in una posizione depressiva globale. L'Altro aspetto sul quale lavora Benasayag, è il fatto che tutto questo provoca sacche di violenza, di rabbia, di distruttività enormi. Come si può bonificare mentalmente e come cittadini tutto questo? Tutto questo per chi lavora nelle istituzioni, nelle Asl, è chiaro come diventi capro espiatorio. Allora mi viene da dire che quello che abbiamo letto, là dove le istituzioni rappresentavano anche quel contenitore che ti dava una garanzia, quindi toglieva ansia, qui dice diventano invece oggetto di ansia, certo il posto di lavoro diventa una questione di ansia, ma diventa anche facilmente un capro espiatorio. Quindi l'assunzione di responsabilità è proprio quello che non butta fuori sull'altro tutte le colpe ma ti inquieta nel dire: quando io apro il giornale come cittadino oggi quale "senza" posso utilizzare per provare a darmi uno spazio di pensiero nuovo?

**Paolo Magatti:** mi aggancio a quest'ultimo punto per dire che gli approcci alla formazione e allo sviluppo di orientamento psicoanalitico, e che quindi pon-

gono attenzione al tema del setting, in questo quadro hanno sicuramente una chance, nel senso di garantire degli spazi di pensabilità. Mi confronto a volte con dei colleghi che utilizzano altri modelli e ad altri approcci, che hanno molto meno questo senso del setting, e quindi del limite spazio-temporale, come pure del ruolo e del compito, che per noi invece sono elementi fondamentali per facilitare la pensabilità dentro una organizzazione. Le organizzazioni sono oggi certamente più fluide; anche se le procedure continuano ad esistere, vengono trasformate continuamente. Ribadisco che la dimensione del setting è una dimensione, dal nostro punto di vista, importante, da presidiare; a maggior ragione oggi dove niente è fisso, tutto è flusso, diventa fondamentale determinare dei confini. Pensando al mio ruolo di formatore, è come se nell'aula avvenisse una sorta di spostamento e condensazione rispetto alle dinamiche organizzative. Ecco, lì, nell'aula, avvengono delle cose, però avvengono ad uno stato di concentrazione elevato. Una densità che richiede al formatore la capacità di riuscire a star dentro e ad assorbire una dose massiccia di identificazioni proiettive. Anche per questo noi pensiamo che sia importante il setting, spero che non sia uno stereotipo, penso di no. Un secondo aspetto, sempre legato al tema dell'istituzione: è vero che l'istituzione arretra. Le procedure rimangono, ma l'istituzione arretra. Ma c'è anche la questione delle tecnologie. Allora, una cosa su cui abbiamo iniziato a riflettere è: quanto le tecnologie, i dispositivi tecnologici, stanno diventando oggi una sorta di sostituto dell'istituzione? Penso che sia capitato a molti di voi di vedere nelle aule, nelle riunioni, delle persone che "smanettano" con lo smartphone e il tablet e che seguono magari anche quello che si sta facendo o dicendo. Però sono impegnati su più livelli, cioè lavorano multitasking. Allora, un campo di ricerca potrebbe essere quello di capire: che funzione hanno oggi le tecnologie? Diventano dei nuovi depositari delle ansie? Che ruolo hanno nella dinamica difensiva che l'istituzione riesce a svolgere con meno efficacia di un tempo? Noi siamo abituati a pensare all'organizzazione come qualche cosa di sostanzialmente fisico, invece forse la virtualizzazione e la pervasività delle tecnologie digitali può indicarci una direzione verso cui su sta spostando l'investimento difensivo. Inoltre, a proposito di confini che saltano, pensiamo ai manager che sono sempre disponibili 24 ore su 24. Nell'esperienza di chi lavora nelle istituzioni oggi questo succede, e segnala proprio un'espansione illimitata del confine, soprattutto nelle aziende multinazionali dove si aspettano che tu dia una risposta, magari alle 5.30 del mattino. Qual è allora il ruolo delle tecnologie? Senza cadere nell'esaltazione della rete come una sorta di paradiso in terra della collaborazione, dove vige il "codice dei fratelli" secondo il quale finalmente il padre sovrano, il Potere con la P maiuscola, viene ucciso e siamo tutti fratelli, in un abbraccio solidale. An-

che su questo nella nostra associazione c'è un certo dibattito. Ecco io credo che, senza cadere in visioni un po' ingenuie e superficiali, ci si debba interrogare su quale sia la funzione dei dispositivi tecnologici oggi, sia in termini difensivi sia per i loro effetti sulla relazione tra potere e limiti.

### **Sintesi del lavoro di gruppo: conduttore Dott. Nicola Perella**

Tutti i temi sono stati definiti dal gruppo "caldi" e molto impegnativi, a partire dall'analisi della domanda, in ambito clinico ma anche nei contesti in cui ci troviamo di fronte a complessità istituzionale e formativa. Che cosa possiamo fare per affrontare la situazione lavorativa attuale all'interno delle istituzioni in cui ciascuno di noi si trova quotidianamente o a lavorare o a svolgere il proprio percorso di tirocinio? Quali spazi di contrattazione? Ci sono spazi di mediazione? Oppure si passa al livello successivo che è di conflitto? Sembra che aprire al conflitto nel lavoro del gruppo abbia consentito l'apertura al dialogo tra vecchie e nuove generazioni. Questo dialogo ha toccato argomenti molto complessi: l'ambiguità all'interno dei gruppi di lavoro, quindi le personalità ambigue, i mandati ambigui, i ruoli ambigui. Quali strumenti abbiamo per affrontare l'ambiguità?

La prima reazione chiaramente difensiva sembra essere il desiderio di scappare dall'istituzione e rivolgersi al mondo esterno come può essere per esempio la libera professione. Il potere è collegato al ruolo che uno occupa all'interno del gruppo in cui si trova. Quali strumenti, come possiamo attrezzarci per trovare un orientamento? Si condivide nel gruppo che se i ruoli e la gestione del potere non sono ben definiti si crea confusione. C'è bisogno di chiarezza. Di chiarezza e di suddivisione dei ruoli che consenta a ciascuno di ritrovare in qualche modo la propria specificità in quello che sta facendo. Impotenza, paura, frustrazione, timore di distruggere, disperazione sembrano le emozioni dominanti. La possibilità di recuperare la dimensione della responsabilità porta immediatamente a sottolineare l'importanza del gruppo, l'importanza della rete perché comunque il gruppo permette il confronto, permette il riscontro, permette anche di confliggere, perché no, concentrandosi sull'oggetto della discussione. Sul finire del lavoro si crea lo spazio per accogliere le dimensioni della creatività, la possibilità di immettere nuovi sensi, nuovi significati, reinventarsi e reinventare la propria posizione professionale.

## Sintesi del lavoro di gruppo: conduttore Dott.ssa Paola Golzio

Nel gruppo si è parlato, attraversando anche un conflitto tra generazioni differenti, portando molte esperienze vissute, personali non solo come professionisti ma come persone che esercitano una professione. La condivisione di esperienze familiari sembra sottolineare la commistione forte tra potere e famiglia, tra potere e generazioni precedenti. Su questa centratura ci sono state alcune immagini, alcune pittoresche ed altre forti. Le prime due sono state quelle che hanno ribadito il fatto che siamo a Torino e quindi arriviamo da una storia di immigrazione, da una storia di immigrazione fortemente connotata dalla Fiat, rappresentate dall'immagine dei pacchi dono natalizi. Intorno a questi pacchi dono natalizi sembra si possa proprio raccogliere tutta la dimensione immaginaria desiderante e della soddisfazione dei desideri e in simultanea. Emerge anche il ricordo delle colonie Fiat e il senso di una forte regimentazione. Stessa azienda e due immagini che hanno sottolineato l'aspetto conflittuale che poi ha continuato a permeare il lavoro, la discussione irrisolvibile, cioè della coniugazione fra la necessità di libertà, il desiderio di libertà e la necessità e il desiderio di protezione, di accudimento. Questo è stato poi declinato attraverso vari interventi. Un'altra immagine molto suggestiva e molto potente è stata quella della mutilazione dell'arto fantasma, e il fare i conti con una limitazione fisica radicale, potente, fortemente condizionante il proprio procedere nella vita. Il contenuto è forte e rimanda sia all'aspetto corporeo sia a quello metaforico. La possibilità che il procedere nella vita si declini su un fronte depressivo nostalgico rancoroso, oppure attraverso un passaggio di esame di realtà, con il riconoscimento dei limiti corporei. Il viraggio sembra verso la ricerca. Allora la ricerca di una condizione che possa dare sì un senso di appartenenza che non sia un'occupazione, una limitazione castrante delle proprie vite. La frase che è circolata rimanda alla necessità di andare verso una continua sia pur faticosa organizzazione di senso, mai raggiunto una volta per tutte, ma continuamente da riproporre. In ultimo un proverbio "volere e potere", forte mandato generazionale consegnato alle generazioni successive e vissuto come avanzamento verso la crescita, verso la crescita di soddisfazione, economica, di scala sociale e così via.

### *Conclusioni della giornata*

**Alma Gentinetta:** Mi sembra che i due gruppi abbiano lavorato nella direzione di provare a dare una risposta a quella che poteva essere l'idea che ci siamo dati nel dire: oltre all'indignazione che cosa possiamo fare, oltre alla disperazione che cosa possiamo fare? Forse a noi come professionisti è concesso

di poter allestire questi spazi, entro i quali condividere. Ad un certo punto è stata citata la comunità dei simili in qualche misura come supporto e oggi ci siamo ritrovati tra simili, accettando anche le diversità. Penso che l'analisi della domanda che è stato il punto di partenza di un gruppo, nell'altro gruppo in cui ero sì è parlato di bisogni, sia simile, vale a dire: forse il punto di partenza è proprio anche quello di ritrarre verso che cosa noi dirigiamo i nostri bisogni. Il dialogo generazionale nuovamente sembra chiedersi verso che cosa dirigevano i bisogni i genitori, verso che cosa li mettevano i nonni, così da poter sentire i bisogni di ciascuno, non misconosciuti né da quelli che c'erano prima, né quelli che c'erano prima rispetto a quelli che si sono dopo. Forse possiamo accettare che la durezza che ciascuno vive sulla propria pelle, vien da dire è unica perché l'evento è quello che vivo io. Quindi mi sembra che invece poter confrontare anche situazioni diverse, di eventi diversi in epoche diverse ci possa dare appunto, se non altro, un ambito di confronto che ci supporta. Allora io penso che, se non abbiamo altro da aggiungere, possiamo davvero ringraziare i nostri relatori, magari lasciando loro concludere.

**Paolo Magatti:** vorrei sottolineare la centralità del tema dell'ambiguità, intorno a cui sono stati portati dei casi e si è concentrato molto il lavoro nei gruppi. Ambiguità che mi sembra sia vissuta soprattutto nel suo versante di impotenza più che di possibilità. Altro passaggio importantissimo mi sembra sia stato il sottolineare la mancanza di oggetto, ossia l'ambiguità è anche la situazione nella quale faccio fatica a discriminare tra un soggetto ed un oggetto. Qui non c'è un oggetto, diceva qualcuno, non si capisce sostanzialmente di che cosa parliamo, manca il compito e tutto viene giocato in una dimensione autoreferenziale dove sparisce il "terzo", diciamo così. Io da questa giornata esco con un'idea un pochino più chiara di che cosa è questo "terzo", ed è proprio il conflitto, ossia pensare in maniera creativa al conflitto. Bisogna, a mio parere, lavorare intorno a questo, perché il rischio è di riproporre delle forme stereotipate di conflitto che sono, per semplificare, quella della "fase uno" vista oggi, quella del conflitto edipico. Forse oggi non è sufficiente rispetto agli assetti di potere-sapere che caratterizzano la nostra contemporaneità. Allora forse l'oggetto è proprio questo, l'oggetto è il conflitto stesso che va ripensato radicalmente e diventa un ambito interessante di confronto che può anche dare un senso allo stare insieme. Io qui ringrazio il gruppo e tutti i partecipanti anche perché mi hanno aiutato a chiarire questo passaggio.

**Annamaria Burlini:** vi ringrazio, anche a me avete proposto dei pensieri che mi porterò via. E a proposito di quello che diceva Paolo Magatti adesso, mi

viene in mente che una delle strutture fondamentali di questa proposta che noi facciamo attraverso i gruppi operativi è la suddivisione tra un compito dichiarato e un compito latente. Il compito dichiarato era “Potere e limiti”, ma quello che dobbiamo capire è che è necessario attraversare il significato emotivo che ha questo discorso, qual è la difficoltà interna che ci impedisce di dare una valenza operativa a questo compito.

**Sabato 20 ottobre 2012**  
**POTERE E LIMITI:**  
**POTERE PARANOIDE E POTERE DEPRESSIVO**

Prof. Giorgio Blandino<sup>1</sup>  
Coordina la giornata Dott.ssa Adriana Corti<sup>2</sup>

**Introduzione**  
**Dott.ssa Adriana Corti**

In questa seconda giornata riprendiamo il lavoro sul tema del potere e dei limiti, lavoro che abbiamo pensato di organizzare attraverso momenti di comunicazione di contenuti e spunti di riflessione e momenti di lavoro in gruppo. È nostra consuetudine, pensare il gruppo come luogo di costruzione di un pensiero non astratto o intellettualistico, ma di un pensiero che nasca dalla condivisione anche degli elementi emotivi che noi sappiamo essere alla base di un pensiero creativo.

È mio compito in questo momento darvi conto di una importante modificazione organizzativa. Desidero condividere una riflessione che ha a che fare con il tema del potere e dei limiti e dell'intreccio che questi due termini, che evocano realtà intrapsichiche, inter-gruppali e collettive, possono avere tra loro. Il potere del limite ad esempio o il limite del potere? Oggi ci confrontiamo con un limite della nostra modalità organizzativa, non come Apragi, ma in quanto esseri umani. Il pensiero condiviso porta alla costruzione di contenitori dentro cui possano essere contenuti dei pensieri, questi contenitori possono essere invece messi in discussione dalle evenienze della vita e dalle incursioni dell'inatteso che in qualche misura ci possono mettere nelle circostanze di dover far fronte a ciò che non avevamo previsto, cosa che è della vita e che fa parte costitutiva del limite dell'esistenza umana.

L'evento che non era prevedibile è che il prof. Blandino, che questa mattina doveva fornirci la sua chiave di lettura del potere paranoide e del potere depressivo, non sta bene, è in una condizione di malattia piuttosto seria. Questa evenienza dolorosa ha messo in moto la costruzione di una rete per poter far fronte a ciò che non poteva essere previsto, in un modo che, per utilizzare le parole del prof. Blandino, "avesse cura delle persone e dei legami". C'è stato un contatto continuo con il professore per verificare sino all'ultimo la possibilità della sua presenza oggi, i contatti sono stati tenuti dalla nostra Presidente dott.ssa Fornero, dal dott. Spada-

---

1 Psicologo, psicoterapeuta, Docente Psicologia Dinamica presso l'Università degli Studi di Torino.

2 Psicologa, psicoterapeuta socio APRAGI.

rotto legato al professore dal sentimento di amicizia, e dalla sottoscritta. Ancora ieri Luigi è stato da lui e insieme in una sorta di dialogo/intervista hanno costruito una serie di punti che io adesso vi leggerò. Sono i punti nucleari che il prof. Blandino ci manda come compendio, come sintesi di quello che lui pensava di volerci dire questa mattina, questo dono che ci fa, a mio avviso, è molto importante perché mantiene viva una rete, una tessitura che è umana in primo luogo, e poi anche professionale, con chi in un momento non può essere presente.

Ringrazio il dott. Spadarotto che si assume l'onere, non facile, di prendere il posto del suo caro amico, lo fa sicuramente con competenza. Egli è psicologo, psicoterapeuta, gruppoanalista, socio APRAGI, ha una formazione molto specifica proprio sul tema del potere. Attualmente è docente all'Università di Pavia in "Psicologia della formazione" e in "Psicologia della comunicazione" presso la Pontificia Università Salesiana. Per molti anni è stato al Centro di formazione manageriale della FIAT, per ventidue anni insegnante alla Scuola di Organizzazione aziendale dell'Università di Torino. Quindi ha avuto modo di confrontarsi direi molto ampiamente con il potere e i limiti e/o con i suoi straripamenti.

In qualche misura questa rete di sostegno e di mantenimento dell'impegno, che abbiamo costruito, senza esagerare, rappresenta una piccola sperimentazione di un potere un po' depressivo, un po' meno paranoide, un tentativo di mettere insieme le forze e di provare come, gruppalmente, si possa superare l'impasse di fronte agli accadimenti non preventivabili.

Il dott. Spadarotto ha definito il suo intervento "un contraddittorio mite" con le tesi del prof. Blandino, in quanto nella sua visione, nella sua esperienza, nel suo lavoro, nella sua riflessione l'accento sulla forza del potere paranoide è messa particolarmente in risalto. Credo che questo contributo sia quanto mai fertile nel momento in cui lo possiamo mettere a confronto con l'elemento riparativo che il prof. Blandino ci porta.

Lascio la parola al dott. Spadarotto

**Potere paranoide e potere depressivo: una integrazione e un garbato  
contraddittorio attorno alle tesi del Prof. G. Blandino<sup>3</sup>  
Dott. Luigi Spadarotto<sup>4</sup>**

**Premessa**

Le pagine che seguiranno costituiscono, nella prima parte, il succo delle dichiarazioni del Prof. Giorgio Blandino esposte durante il colloquio che

---

3 Intervento redatto a cura del relatore.

4 Socio APRAGI, Psicologo Gruppoanalista, Docente presso UNIPV e Università Pontificia Salesiana di Torino.



abbiamo avuto il privilegio di condurre nella sua abitazione in preparazione dell'intervento, successivamente svolto da chi scrive, nel secondo incontro del workshop *Potere e limiti*, organizzato da APRAGI.<sup>5</sup>

Nella seconda parte cercheremo, ispirandoci agli spunti precedenti, di riportare, con le aggiunte e gli aggiornamenti del caso, la sintesi delle riflessioni che abbiamo stringatamente esposto agli astanti in occasione della nostra supplenza.

### ***Prima parte. Potere paranoide e potere depressivo nella concezione dello studioso con impostazione psicodinamica***

Giorgio Blandino nel suo schematico resoconto sui tipi di potere annunciati mette in evidenza questa distinzione<sup>6</sup>:

Il *potere paranoide* emerge da una cultura paranoide in cui prevale l'interesse egoistico e la creazione premeditata di un nemico da abbattere. L'esempio estremo di siffatto potere malato è stato quello che ha pervaso il regime nazista, mentre un vistoso potere con una più accentuata componente maniacale ha contrassegnato soprattutto il regime fascista.

Il *potere depressivo* invece è innestato in una cultura che si definisce depressiva nella misura in cui chi la condivide si assume una parte della colpa insita in ogni circostanza reale in cui emergono posizioni in conflitto.

Codesta cultura, che accetta di misurarsi con la distruttività e l'odio, invece di negare questi scomodi sentimenti, come di prammatica avviene nell'altra prospettiva, è quella più incline alla cura, alla assunzione di responsabilità, al rispetto e alla attenzione verso l'altro. Da essa discende uno stile educativo, formativo, altruista e non assenteista.

Il potere e la cultura depressivi non accusano pregiudizialmente i loro oppositori. I loro interpreti guardano in sé stessi, per cogliere ciò che di deteriore vi ristagna, prima di giudicare l'altro per quanto odioso esso possa sembrare.

Pertanto sottolineare gli aspetti distruttivi che abitano l'uomo non è affatto segno di debolezza o sfiducia, ma è l'anticamera del credito sociale.

Il compito politico della psicologia, dunque, è in primo luogo quello di favorire l'instaurazione delle condizioni favorevoli alla cura, guidati dall'amore

---

5 L'intervento in questione, da cui traiamo queste pagine, si è tenuto in dolorosa supplenza del Prof. Blandino, successivamente e tristemente mancato a tutti noi, la cui presenza fisica, in quella circostanza, era impedita da una grave infermità. Ciò nonostante Giorgio Blandino pochi giorni prima ci aveva concesso di registrare, mediante intervista, i punti nevralgici del suo pensiero riguardo al tema che avrebbe dovuto trattare nel succitato Workshop.

6 Per quanto fedelmente abbiamo cercato di trascrivere il pensiero del nostro interlocutore, il testo non riporta le sue esatte parole, ma inevitabilmente una, seppur fedele, ricostruzione personale.

per gli svantaggiati e, contemporaneamente, di formare educatori civili e aperti, capaci di diffondere la cultura della riparazione.

***Seconda parte. Una integrazione e un garbato contraddittorio attorno alle tesi prima esposte***

Nel commentare la distinzione tra poteri precedentemente esposta, ci avvaliamo delle riflessioni contenute in un recente testo<sup>7</sup> del brillante intellettuale che, anche con questo nostro più modesto lavoro, vogliamo commemorare.

Anticipiamo subito, per fugare eventuali interpretazioni maliziose, che la nostra *parte responsabile* non può che condividere i ragionamenti assennati e penetranti sviluppati dal compianto collega. Affidiamo invece alla compresente *parte critico-realista* l'indomabile bisogno di collegare il piano delle analisi e delle rappresentazioni auspicabili (nelle cui proposizioni prevale il tempo condizionale del verbo modale *dovere*) agli avvenimenti recensiti dalla cronaca giornaliera e ai fatti inquadrati con le rassegne statistiche.

***La psicoanalisi come strumento di comprensione della realtà sociale***

Secondo Michael Rustin l'impostazione kleiniana conferita all'indagine dei fenomeni sociali e organizzativi è quanto mai appropriata perché non negando la persistenza dell'odio e della invidia anche in età adulta consente di affrontare con realismo questi malefici ingredienti della società organizzata e di superarli con l'arricchimento personale e la "*speranza di maturazione*".

Contrariamente a ciò che sembrano fare molte pratiche socio e psicoterapeutiche imbevute di buone intenzioni (è noto che *la strada dell'inferno è lastricata di buone intenzioni*), affrontare senza remore la vita organizzativa sapendo che in ognuno di noi albergano, più o meno contraffatti, l'odio e l'invidia è senza dubbio un atteggiamento evoluto tanto del diagnosta, quanto del gestore e che proprio per questo essi sono in grado di confidare nella possibilità, come anche Blandino sostiene con fermezza, di "*costituire pratiche sociali per contenere gli effetti della distruttività degli individui e dei gruppi*".<sup>8</sup>

Questa constatazione, avvalorata da fior di studiosi di estrazione kleiniana, è ineccepibile anche sul piano etico, ma a nostro avviso affatto insufficiente per tenere a bada le potenti forze oscure dell'intransigenza po-

---

7 Ci riferiamo in particolare al Capitolo 16 del testo *Psicologia come funzione della mente*, UTET, Novara, scritto da Blandino G. nel 2009.

8 Blandino G., op.cit., pag. 202.

litica (terrorismo laico), del fanatismo religioso (terrorismo confessionale) e della invadenza criminale organizzata. In attesa che si costruiscano le convenienti pratiche sociali in grado di redimerne i membri, questi tre filoni del delirio di onnipotenza la faranno da padroni in molte aree del nostro disastroso mondo.

Comunque sia si ritiene che gli schemi di indagine che si ispirano alla scuola Kleiniana siano adeguati per comprendere le dinamiche psichiche che agiscono alla base dei sistemi socio culturali.

Così sembra pacifico constatare che i valori sottesi al benessere materiale e alla sicurezza personali, nonché al piacere egoistico emergano da un funzionamento mentale di tipo *schizoparanoide*. Mentre sarebbe incardinato su una *posizione depressiva*, e pertanto riparativa, un sistema di valori che privilegia la sicurezza, la felicità e il benessere materiale degli *Altri*.

È inevitabile constatare che, astruendo dalle definizioni cliniche, la seconda determinazione viene associata ad un giudizio morale positivo e pertanto auspicabile e forse anche obbligatoriamente perseguibile.

Infatti appare implicita la convinzione che badare a se stessi (un *se stessi* però che *realisticamente* non riguarda solamente la singola persona, ma che si estende, secondo i casi, alla sua famiglia, al gruppo professionale in cui lavora o a quello politico in cui eventualmente milita, alla comunità sociale cui appartiene, fino ad arrivare, se ne è orgogliosa, alla nazione in cui è nata) sia negativo e che dedicarsi generosamente agli altri sia apprezzabile.

Anche in questo secondo caso in generale si evita di specificare, accomunando tutti nell'idolatrato termine di *Altri*, chi siano questi ineffabili soggetti. Si dà infatti per assunto che gli *Altri* siano invariabilmente i *buoni*, come nei film western i cavalleggeri del mitico Settimo Squadrone erano senza ombra di dubbio i *nostri*.

È invece sensato esaminare, attuando l'operazione di abbassare la visione ideale al livello dei fenomeni quotidiani, la composizione di questo aggregato metafisico. Esso infatti contempla una gamma di soggetti che per antonomasia consideriamo tutti appartenenti alla categoria pseudo-sociologica degli immigrati. Costoro annoverano tra le loro file persone oneste, volenterose, rispettose delle leggi vigenti e delle tradizioni locali del paese ospitante e individui malintenzionati di ogni risma, per altro sempre più numerosi, capaci con il loro comportamento asociale e criminale di esaltare il volto arcigno e insopportabile di questo moderno totem che è l'*Altro*.

Se si ha che fare con questi esemplari degradati ci sembra fuorviante parlare, nei confronti di chi li avversa, di posizione schizoparanoide "*regolata dai meccanismi di difesa primari quali la scissione, proiezione, idealizzazione,...* che sono

*alla base di comportamenti collettivi patologici come ad esempio il razzismo*”<sup>9</sup> Si dovrebbe, secondo noi, ragionare invece in termini di difesa personale, di protezione degli inermi (esistono allucinanti esempi di sopraffazione della popolazione residente autoctona nei quartieri occupati dalla immigrazione, nella quale spadroneggiano bande impunte di violenti, che i corifei della “*accoglienza generalizzata*” si guardano bene dal rendere noti o evidenti attraverso i mass media e la più diffusa stampa nazionale), di salvaguardia dei diritti civili e del decoro urbano.

Si sottolinea inoltre, che “*la cultura della cura e della responsabilità*” sia posta in essere soltanto se si afferma una “*logica depressiva*”, la sola in grado di generare solidarietà e disponibilità verso i bisognosi.

Ovviamente nessuno può negare che la supponenza e il trionfo orgoglio, sottoprodotti tipici del narcisismo inquinato, o l’intolleranza, scaturita da un orientamento maniaco, siano atteggiamenti controindicati nell’apprestare una generosa effusione di assistenza ai malcapitati. Tuttavia anche in questo frangente i cultori dell’*Altruismo* ad oltranza indulgono, loro malgrado, ad un implicito preconcetto. Sarebbe, per altro, facilmente constatabile che tra i *curabili*, più o meno provenienti da lontane contrade, è presente un repertorio di sfruttatori, profittatori e dissimulatori che fa il paio con la coorte di reprobri mimeticamente confusi tra i derelitti che costituiscono la popolazione dell’*Altro idealizzato*.

Ricapitolando: è senza dubbio di matrice schizoparanoide (se vogliamo qui appiccicare un’etichetta psicodiagnostica alla violenza gratuita nei confronti di un nemico più immaginario che reale) l’azione sadica compiuta a danno di donne e uomini che invocano soccorso stremati dalla privazione. È, per contro, legittima difesa da atteggiamenti ostili e giustificata repressione di comportamenti criminali (ben inteso allorchè sia la difesa, sia la repressione siano dettati da un atteggiamento governato da un IO responsabile), nonchè il giusto contenimento di pretese irrealistiche, l’intervento coercitivo e limitante attuato, in quei frangenti e nell’auspicabile rispetto della legge e della dignità umana, dagli apparati pubblici preposti.

D’altra parte, è ragionevole essere *psicoanaliticamente depressi*, astraendo dal precetto cristiano della illimitata carità samaritana, se il bisognoso è oggettivamente tale. Ma a quale *nucleo psicomotivo* appigliarsi se il questuante è un attore malizioso e l’infermo un maestro di inganno? Per questo guardiamo con relativa diffidenza alle espressioni di un Di Chiara<sup>10</sup> allorchè snocciola i requisiti di una fantomatica *cultura della cura e della responsabilità*, le cui declinazioni perifrastiche abbondano di *dovranno* e di *saranno*, inequivocabili contrassegni

<sup>9</sup> Blandino G., op.cit., pag. 203.

<sup>10</sup> Di Chiara (1999), *Sindromi psicosociali*, Cortina, Milano.

questi, come realisticamente metteva in evidenza anni fa Elliott Jaques<sup>11</sup>, di pure auree e aureolate sterili aspirazioni.

La terminologia psicoanalitica cui facciamo qui riferimento è suggestiva e tale da fornire spiegazioni appaganti e apparentemente probanti, ma, come si ribadiva in un appartato consesso di intellettuali poco sussiegosi, non riesce a superare la diffidenza dei gestori e degli amministratori di azienda. Questi sovrani dell'industria, abituati a cimentarsi con la pressione del mercato, con dati di fatto organizzativi dalla incontrovertibile evidenza, con assillanti quanto espliciti traguardi economici, con complessi apparati tecnologici regolati da procedure collaudate e vincolati da ineludibili e incombenti esigenze di ammortamento, disdegnano ogni ragionamento che non abbia riscontri tangibili e non additi un repertorio di interventi correttivi esaurienti.<sup>12</sup>

### ***Lo sguardo della psicoanalisi ai meandri della organizzazione***

In un illuminante capitolo di un suo libro Otto Kernberg<sup>13</sup> riprende una distinzione fatta a suo tempo da Elliott Jaques tra organizzazioni *essenziali*<sup>14</sup> e organizzazioni malsane. Queste ultime, stanti le loro caratteristiche regressive, non consentono ai loro collaboratori di esprimere al meglio e al momento opportuno le potenzialità di cui sono portatori.

In pratica le organizzazioni sane sono quelle in cui il lavoro si svolge nel modo più efficiente ed efficace possibile perchè vi è una struttura organizzativa equilibrata (autorità e responsabilità sono coerentemente combinate); viene impiegata la persona adeguata, per il posto necessario, al momento opportuno; esiste un sistema di relazioni sociali basato sulla fiducia e la collaborazione disinteressata.

Al contrario le organizzazioni insalubri sono quelle in cui viene di fatto impedita la costituzione di un sistema di relazioni fondato sulla fiducia, sulla

11 Jaques E. (1970), *The changing culture of a factory*, Routledge & Kegan, London.

12 Incontro di presentazione del libro di Mario Perini, *L'organizzazione nascosta*, Angeli, avvenuto nella sede di Legolibri, Torino, 13 febbraio 2007. In quella circostanza benché si constatasse che gran parte dei rapporti interpersonali nelle organizzazioni è sottratta alle formalizzazioni e alle dichiarazioni esplicite, non di meno, e lo stesso autore del volume ne sottolineava l'evidenza, alle interpretazioni che gli psicologi danno dei fenomeni relazionali si dà quel tanto di credito che serve alle posizioni di potere vigenti per attuare le loro strategie di affermazione.

13 Kernberg O. (1999), *Le relazioni nei gruppi. Ideologia, conflitto e leadership*, Cortina, Milano. In particolare il Cap.VIII, La paranoia genesi nelle organizzazioni.

14 Jaques E. (2006), *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*, Cason Hall & Co Pub, 2nd Revised edition. Nel testo originale si parla di *requisite organizations* che a nostro parere non ha molto senso tradurre con *organizzazioni essenziali*, semmai con il termine *coerenti*.

franchezza, sulla collaborazione. Di conseguenza si sviluppano processi “psicotici” capaci di amplificare il sospetto, la diffidenza, l’intrigo, l’arrivismo, il doppio gioco e altre ignominie di questa fatta.

Siamo, come molti altri colleghi, da parecchi lustri, perplessi destinatari di messaggi articolati attorno alla suddetta giustapposizione, sia che essa provenga da repute cattedre universitarie, sia che venga confezionata da affermati portavoce della categoria dei consulenti, e tuttavia in tutto questo tempo, come per molte altre questioni cruciali, non abbiamo constatato che tale conoscenza abbia risvegliato molte coscienze o che sia stata posta alla base di perentori programmi riformistici volti a riabilitare le istituzioni più corrotte o deformi.

Con un po’ di presunzione ci viene spontaneo affermare che quasi tutte le organizzazioni possiedono tratti abnormi, persino quelle che dovrebbero essere assistite da *potenze ultraterrene*<sup>15</sup>, nel senso che proprio per la loro essenza (qui il termine usato ci sembra più corretto) riescono a indurre in una cospicua parte dei dipendenti sentimenti persecutori, disfattisti o rinunciatari. Trascurando le aziende che versando in condizioni fallimentari trasmettono ai loro collaboratori un inevitabile messaggio catastrofico, perfino quelle che assaporano il successo economico e/o sociale, sono inclini a sviluppare al loro interno consistenti sentimenti di invidia, gelosia o di scatenare forme di competizione distruttiva.

Non di meno l’autore, almeno in questa sua produzione, addebita lo stato alterato della organizzazione, che intitola *paranoia genesi*, ad una evidente e consistente scarsità di risorse con le quali l’impresa dovrebbe conseguire i propri obiettivi istituzionali. La politica gestionale restrittiva (leggasi riduzione dei costi, abbattimento dei benefit, e dov’è possibile moratoria degli stipendi, o al peggio mobilità per molti lavoratori) introdotta per necessità contingenti dai vertici aziendali solleva “*ondate di apprensione e di angoscia che si combinano, per via della regressione che colpisce i singoli membri del personale, con angosce primitive di essere abbandonati, respinti, esclusi e sfruttati*”.<sup>16</sup>

Sebbene, anche in queste ormai consuete circostanze, il significato psicomodinamico che si attribuisce alle emozioni descritte sia plausibile e, scavando nelle dichiarazioni dei testimoni, sia coerente con i loro vissuti, agli occhi di un dirigente, di un sindacalista e soprattutto di un azionista (i soggetti che di fatto detengono il potere di decisione o di interdizione), siffatti sentimenti

---

15 Lo scandalo IOR (Istituto Opere Religiose) è uno degli esempi possibili.

16 Kernberg O., op.cit., pag.138.

sono semplicemente la reazione naturale alla paura di perdere il posto di lavoro o il timore di vedersi sottrarre un più o meno congruo dividendo. Ciò che, a nostro avviso, acquista rilievo nel composito panorama delle organizzazioni, soprattutto quelle incluse nella Pubblica Amministrazione, per ora non ancora impensierite dalla potenziale mannaia dei licenziamenti e ancor meno dalla esigenza di dover essere efficienti e competitivi, non è la sofferenza psicologica dei loro dipendenti (si veda per esempio la sostanziale distrazione di tutte le imprese e in particolare degli Enti Pubblici nei confronti del Dlgs 81/2006), ma il mantenimento degli equilibri di potere tra forze politico burocratiche e le sempre più esangui forze imprenditoriali e produttive, dall'introito delle tasse da esse riscosso le prime forze si assicurano la loro pacifica sopravvivenza.<sup>17</sup>

Il tema delle lotte intestine in seno all'organizzazione non è certo una novità. Melville Dalton<sup>18</sup>, un sociologo anticonformista americano, attraverso una monumentale ricerca al termine degli anni '50, metteva in bella evidenza la "faccia sporca del potere" e le manovre indecorose attuate dai Capi d'azienda per far prevalere le loro tesi e le loro scelte. Egli sosteneva, infischandosene delle dottrine accademiche del tempo tese a legittimare la validità delle variabili oggettive, che la struttura informale non solo esisteva a fianco di quella ufficiale, ma che quest'ultima era (diciamo che è ancora?) il paravento rispettabile agli interessi inconfessabili e agli intrighi dei vari *clan* al comando.<sup>19</sup>

Sostenendo la convinzione che la dimensione informale adatti la struttura ufficiale ai propri fini, l'autore giunge, dati alla mano, a squalificare i fini stessi. Gli scopi delle organizzazioni sono dunque anch'essi pretesti per consentire alle manovre delle varie coalizioni di rendersi in qualche modo manifeste e socialmente accettabili.

Nonostante che queste conclusioni appaiano forzate (le consideriamo esagerate se per esempio siamo fiduciosi nella capacità di molti amministratori di perseguire il bene comune) non di meno esse sono anche oggi convalidate da alcune perversioni istituzionali portate a termine, a livello internazionale,

---

17 Illuminante a questo proposito, oltre al testo scardinante di Luca Ricolfi, *Il sacco del Nord*, Guerini, Milano, 2010, il volume implacabile di Gabrio Casati, *Luigini contro contadini*, Guerini, Milano 2011, che mette chiaramente in evidenza un'altra drammatica divisione italiana, quella tra produttivi (contadini) e parassiti (luigini).

18 Dalton M. (1972), *Gli uomini che dirigono*, Angeli, Milano.

19 Nulla di nuovo sotto il sole. Gli episodi scandalistici, specialmente nel mondo della finanza sono innumerevoli e abbracciano tutto l'arco politico-ideologico, sia in Italia, sia all'estero.

dalle élite politico finanziarie dei nostri giorni.<sup>20</sup>

L'attività prevalente dei Manager, aggiunge Dalton, è dedicata ai compromessi e alle mediazioni, spesso a progettare imboscate a danno degli avversari e al fine di massimizzare il potere personale e quello della *cricca* che lo sostiene. I fini apparentemente nobili della organizzazione sono, in definitiva, soltanto il presupposto per accreditarsi di fronte all'opinione pubblica.<sup>21</sup>

### *Nosografia psichiatrica organizzativa*

Diversi autori<sup>22</sup> con retaggio psicoanalitico si sono cimentati nella diagnosi psichiatrica delle organizzazioni, attratti dai fenomeni aberranti che in esse si sviluppano a volte in modo irrimediabile. Come si è già detto, citando il lavoro di Kernberg, in codesti aggregati degenerati l'obiettivo istituzionale, che dovrebbe armonizzare i propositi dei membri associatisi per conseguirlo, tende a sfocarsi o a mutare informalmente e tacitamente di contenuto o di significato. In tale frangente è frequente che gli obiettivi localistici e dipartimentali abbiano il sopravvento a dispetto del fatto che quelli istituzionali generali trovino ancora una rappresentanza ufficiale nelle più alte cariche istituzionali.

Da questa strisciante usurpazione scaturisce un complesso di fenomeni aberranti che mette in evidenza una sintomatologia patologica assimilabile alle forme nevrotiche e psicotiche che colpiscono gli individui.

Ne diamo una sintesi utilizzando la schematizzazione proposta da Ket de Vries e Miller.<sup>23</sup>

1. *L'organizzazione paranoide*. È una organizzazione in cui prevale la diffidenza e il sospetto sia nei confronti dei membri interni, sia verso gli interlocutori esterni. Il radicamento della sospettosità enfatizza i meccanismi ispettivi e punitivi, esercitati quasi sempre da un apparato centralizzato di controllo particolarmente cauto nei confronti delle novità.

---

20 Per averne anche una fuggevole idea si sfogli: Grandi A., Lazzeri D., Marcigliano A., (2012), *Il Grigiocrate*, Fuorionda, Trento.

21 Sarebbe interessante confrontare, ovviamente in un altro momento, questa visione della realtà aziendale offertaci da Dalton con le conclusioni di Jaques sull'uso difensivo dei sistemi organizzativi contro l'ansia persecutoria e depressiva. Anche per capire fino a che punto certe manovre sono veramente inconscie o soltanto debitamente imbozzolate dalla coscienza.

22 Nella schiera degli attenti osservatori delle patologie organizzative ricordiamo soprattutto il già richiamato Otto Kernberg e Manfred Ket de Vries. Tra gli autori italiani ricordiamo Enzo Spaltro, il compianto Francesco Novara, Giampiero Quaglino, Guido Sarchielli, Giorgio Girard e naturalmente Giorgio Blandino.

23 Ket de Vries M., Miller D. (1992), *L'organizzazione nevrotica*, Cortina, Milano.



2. *L'organizzazione compulsiva*. È un tipo di organizzazione ossessionata dalla precisione che testimonia attraverso l'uso generalizzato di procedure minuziose e la spiccata formalizzazione degli atti. Come nel caso precedente anche l'organizzazione compulsiva, pur non essendo ad esso pregiudizialmente ostile, di fatto rallenta il cambiamento in conseguenza della impostazione dogmatica ed autocentrata conferita alle proprie decisioni.
3. *L'organizzazione teatrale o istericoide*. È un esemplare organizzativo propenso alla esagerazione delle proprie prerogative. Esibisce in modo smodato l'eventuale momentaneo e spesso casuale successo. Spregiudicatamente ed esageratamente disposta al cambiamento, lo attua con decisioni impulsive, centralizzate e prive di un solido retroterra speculativo.
4. *L'organizzazione depressa*. È un aggregato governato dalle abitudini e dalle tradizioni, entrambe sostenute da un personale rinunciatario o rassegnato. Le decisioni originali tendono ad essere faticosamente elaborate e molto spesso rinviate, ciò al fine di impedire che il sistema venga scosso dalle innovazioni. Se il contesto è favorevole può fornire prestazioni adeguate e stabili ma non di rilievo.
5. *L'organizzazione schizoide*. È un tipo di organizzazione perennemente instabile senza un preciso orientamento. E' caratterizzata da un equilibrio precario dovuto alle lotte intestine tra fazioni contrapposte per acquisire il potere sulle risorse comuni. In genere il vertice aziendale non è in grado di svolgere una qualche azione integrativa e orientativa impedendo così un proficuo adattamento all'ambiente circostante.

La rassegna di patologie testé illustrata appaga il bisogno di riscontri diagnostici, soprattutto di chi, vivendo in uno degli ambienti morbosi descritti, trova nell'inquadramento clinico la ragione della propria sofferenza e lo spunto plausibile per una cura auspicata. Sia detto di passata, almeno stando alla nostra esperienza di longevi frequentatori di organizzazioni, che tale speranza è mal riposta.

Liquidiamo però qui, in poche parole, la controversa questione del risanamento, consapevoli che le cose da dire sarebbero tantissime.

Ci limitiamo a dichiarare che la diagnosi psicologica istituzionale è resoconto assai diverso da un referto che sancisca lo squilibrio mentale di un individuo e ancora di più da un accertamento che riguarda lo stato fisico alterato di una persona. I sintomi di una organizzazione malata in questo senso non sono autoevidenti, incontestabili e universalmente accettati come tali.<sup>24</sup> Ciò

---

<sup>24</sup> Ovviamente prescindiamo dai dati di bilancio o da quelli del conto economico che rendono evidenti le manchevolezze oggettive di una impresa, solitamente inquadrate da specifiche

che qualcuno considera improprio sul piano delle relazioni interpersonali, altri lo incasellano nel registro della normalità cui fare per necessità buon viso o addirittura nell'area della competitività. In sintesi la diagnosi di anormalità deve essere "venduta" alla comunità aziendale e il venditore deve essere percepito alla stregua di un oracolo cui si attribuiscono poteri divinatori ai quali è doveroso, o inevitabile, sottomettersi. Condizioni così esclusive raramente si manifestano nella realtà lavorativa, sia perché le diagnosi sono pretestuose o superficiali, sia perché il "venditore di diagnosi" non è all'altezza del compito.

### ***Una breve riflessione supplementare sulla psicosociologia della vita aziendale***

Da quanto precede si comprende che il nostro punto di vista sorvola di proposito sugli aspetti benigni e *incantevoli* che saltuariamente la vita in organizzazione ci può riservare. Certamente non disconosciamo la presenza di donne e uomini che si impegnano strenuamente e altruisticamente per offrire la miglior prestazione o il più genuino prodotto al paziente o al cliente di turno, sopperendo, per soprammercato, alla furba elusione di colleghi neghittosi o noncuranti.

La dedizione e la solerzia affiorano saltuariamente dalle buone opere e dalla generosità dei pochi "riparatori" sociali, mentre gli allettamenti della proverbiale *società liquida* spingono i più spregiudicati ad operare indegnamente. I rarissimi buoni, quelli adombrati dal *discorso della montagna* contenente il messaggio delle *beatitudini*, hanno, semmai ne esistessero di numerosi, un sacrosanto bisogno di essere protetti, analogamente ai cosiddetti *pavidì ubbidienti* che rispettano le regole più per mero timore delle conseguenze per averle infrante, che non per convinta adesione al motivo etico sottostante. Questi ultimi costituiscono ancora una folta, ancorché emarginata, schiera all'interno delle società moderne impregnate di competizione e di arrivismo, e dovrebbero anch'essi essere salvaguardati.

La protezione di entrambe le categorie, è superficialmente assicurata dai *rispettosi opportunisti*, cioè dagli esponenti delle cosiddette *caste privilegiate* che, da un lato si fanno interpreti e promotori di leggi eque e rigorose e dall'altro si ingegnano, sin dal primo giorno della loro promulgazione, per aggirare impunemente le norme, lasciando ai deboli e ai creduloni l'onere e la preoccupazione di rispettarle correttamente.

---

*dottrine tecnocratiche* come l'Economia aziendale e l'Analisi organizzativa.

### ***La persistenza planetaria del male e le sue infiltrazioni nelle istituzioni***

Introdurre il concetto di *male*, voce dal sapore biblico e millenarista, può sembrare un azzardo parlando di *male* laicamente della vita associativa nelle istituzioni e nelle organizzazioni produttive o di servizio. Tuttavia, rievocando su questo punto, seppur circoscritte, esperienze personali in materia,<sup>25</sup> abbiamo maturato la convinzione che le nefandezze che si perpetrano nel mondo, con disparate manifestazioni, prima o dopo si insinuano con la loro logica perversa e i loro esponenti compiacenti nella realtà delle più specchiate organizzazioni.

Il Bene, o l'agire onesto e rispettoso delle leggi è costantemente minacciato dal malaffare che diventa atroce nel momento in cui si abbatte inesorabile su chi impavidamente denuncia gli scandali e i soprusi<sup>26</sup>. Esso deve essere difeso ad oltranza anche con la violenza se questa serve ad impedire le prepotenze e arginare la vendetta dei malfattori successivamente alla impavida denuncia delle loro infamie. Si tratterà però di una violenza benigna<sup>27</sup>, una *violenza al servizio di Eros*<sup>28</sup> predisposta per arginare un Male che non conosce limiti e che per questo va imbrigliato anche con la forza.

Saura Fornero nella sua ricca e articolata introduzione all'intervento di un prestigioso accademico<sup>29</sup> ripropone il concetto chiave dell'antropologia mo-

25 Abbiamo partecipato con altri colleghi, oltre ad alcune riunioni preparatorie, ad un incontro a Torino con uno degli elementi della *slum orchestra*, il giovane violoncellista Jhonatan. Questo splendido giovanotto ci ha narrato, insieme con una dimostrazione pratica del suo talento musicale, le sue peripezie di riscattato dalla vita delinquenziale nei *barrios* di Caracas e le abiezioni alle quali si abbandona la criminalità organizzata in Venezuela. La sua denuncia, che ha commosso fino alle lacrime i molti convenuti, è stato lo spunto per redigere l'articolo dal quale pigliamo le riflessioni sulla invadenza del comportamento maligno e criminale. Cfr. Spadaro L. (2012) "Il vaccino musicale e l'orma del Male", in ANAMORPHOSIS, Anno 10, N. 10, Ananke, Torino.

26 Tra i casi esemplari ricordiamo l'uccisione dell'avvocato Giorgio Ambrosoli per mano di un sicario ingaggiato dal banchiere siciliano Sindona.

27 La violenza benigna sembra una contraddizione in termini e l'ossimoro che la descrive ci ammonisce che la buona finalità di reprimere i violenti e gli energumeni si alimenta pur sempre di ciò che reprime. Da qui l'assoluta necessità di selezionare e formare le forze dell'ordine, i giudici e i legislatori in modo che siano consapevoli del problema. Naturalmente la questione è tutt'altro che pacifica coinvolgendo molti aspetti di natura etica e politica e non solo di origine psicologica.

28 Un tipo di violenza necessaria per bloccare i violenti, i quali invece adoperano la *violenza al servizio di Thanatos*, indirizzandola cioè intenzionalmente alla distruzione e all'annientamento dell'Altro. Cfr. Guggenbuhl-Craig A., (1998), *Il bene nel male*, Moretti & Vitali, Bergamo.

29 Fornero S., "Economia e gruppo analisi dialogano intorno alla crisi", Intervento introdotto, work shop *Poteri e Limiti*, organizzazione APRAGI, Torino 18 maggio 2013.

dena denominato *difetto di specializzazione* (qualcosa di analogo in ambito psicologico sarà chiamato da Balint *difetto fondamentale*) per ragionare sulla indefinibilità dei limiti dell'agire umano. L'assenza di restrizioni e di condotte biologicamente predeterminate, ciò che costituisce la natura del difetto di specializzazione, spinge l'uomo (o sarebbe meglio dire alcuni uomini) a sfidare utilmente o distruttivamente la natura o a travalicare spavalamente i confini del lecito<sup>30</sup>. Alla smagliante creatività dello scienziato o dell'artista si affianca, purtroppo, l'avidità incolmabile dello speculatore e la sconfinata malvagità dei criminali e degli sfruttatori. Questo atavico confronto, che ha dato luogo a sempre più sofisticate contrapposte organizzazioni, sembra che stia per sfociare in una catastrofe ambientale irreversibile, i cui prodromi e le cui fasi di crescita sono opera di quella incosciente dis-percezione umana dei propri limiti che porterà, molto probabilmente, questo essere originale ma incorreggibile, alla sua estinzione<sup>31</sup>.

Nel caldeggiare il rigore, opportunamente temperato dalla consapevolezza allorché si abbia che fare con la dignità dell'uomo, ci domandiamo se esso potrà mai trovare, in questa travagliata temperie, quell' esercente della autorità e della leadership puntigliosamente descritto da Kernberg e risolutamente in possesso di un *sano narcisismo* e di una *attitudine paranoide anticipatoria*.<sup>32</sup>

Non possiamo che affidarci, con un po' di mala voglia, all'*ottimismo della volontà*, consapevoli tuttavia che la renitenza (o la pavidità?) degli onesti va immancabilmente a vantaggio dei delinquenti che, alacri, profittando della debolezza e delle scappatoie insite nei sistemi legali di repressione o della in-

---

30 Chi volesse ragguagliarsi sulla spietatezza e l'improntitudine di molti esponenti della "razza umana" potrebbe leggersi, come assaggio, Napoleoni L. (2008), *Economia canaglia*, Saggiatore, Milano.

31 Così sembra pensarla il saggista, metereologo Luca Mercalli, che anche in un recente articolo avvertiva il lettore del raggiunto livello di irreversibilità di alcune variabili fisiche che garantiscono la vivibilità ambientale di miliardi di uomini. Cfr. Mercalli L., *Ambiente*, "Lo choc non è inevitabile", in *La Stampa*, lunedì 22 luglio 2013.

32 Sul sano narcisismo, ossia sulla capacità del leader di non dipendere in modo spasmodico dalla approvazione altrui e di fidarsi delle proprie capacità faticosamente acquisite (Kernberg O., op.cit. pag.142), abbiamo anche l'avallo di Kohut allorché propugna la necessità che l'IO imbrigli il narcisismo primordiale per utilizzarlo a scopi costruttivi e socialmente validi (Kohut H. (1986), *Potere, coraggio e narcisismo*, Astrolabio, Roma, pag.74). La *paranoia anticipatoria* è quella benigna intuizione, che condividiamo in pieno seppur con una certa apprensione, che rende il Capo non irrimediabilmente persuaso che gli si tendano trabocchetti ad ogni piè sospinto, ma che d'altronde gli consente di prestare la dovuta attenzione alle manovre di chi subdolamente lo voglia screditare o addirittura illegittimamente rovesciare.

sipienza dei reggenti, percorrono strade meno impervie per ottenere il denaro, il potere e l'affermazione sociale che consentono loro di infettare un numero sempre maggiore di organizzazioni e aree sempre più estese della vita civile.

### **Conclusioni**

Ci piace terminare queste nostre considerazioni con una dichiarazione che traiamo da una corposa relazione sulle oscure vicende bancarie che hanno determinato il periodo più disastroso, dal punto di vista economico-finanziario e sociale, occorso alla società occidentale dalla crisi del 1929:

*“Se da un lato si profila allora necessaria un’attività che renda più organico e flessibile l’attuale tessuto normativo, dall’altro occorre seriamente interrogarsi sui reali motivi che spingono i principali violatori (solitamente i managers) ad infrangere la legge, la quale non deve spaventare ma persuadere. E ciò perché, altrimenti, come ricorda il Maestro Carnelutti, «la paura presto si dilegua per la forza dell’abitudine. A forza di vedere il fantoccio con le braccia spalancate a guardia del grano, perfino i passeri ci pigliano confidenza». Non è qui il luogo per anticipare soluzioni che domandano più ampio studio ed accurata dimostrazione; ma possono, e almeno devono, essere auspiccate, perché necessarie ed urgenti”.*<sup>33</sup>

### **Sintesi del lavoro di gruppo: Conduttore Dott. ssa Paola Golzio**

Il gruppo si è avviato dalla condivisione di alcune sensazioni. Inizialmente si è parlato di smarrimento, ci si può sentire smarriti se ci troviamo in una realtà molto complessa, una complessità che sfugge e a volte ci respinge. Abbiamo anche parlato di confusione e della difficoltà a prendere decisioni rispetto a queste tematiche. Ma allora come possiamo fare per proteggerci? Che dispositivi interni, quali strumenti interni possiamo adoperare al fine di proteggerci se siamo in un sistema di tipo paranoide? Tornano alcuni concetti di espressi da Lo Verso: il mafioso viene allevato alla cultura mafiosa ancora prima di nascere. Nel gruppo vengono immessi questi elementi, come se ci stessi domandando se forse sia necessario tornare alle origini, alle basi, all’educazione dei bambini. Il gruppo prosegue nel suo processo, tirando in ballo molti contenuti e temi inerenti la politica, si inizia a parlare non solo più di una resistenza, di come fare per proteggerci, ma di una partecipazione attiva alla vita politica, alle decisioni.

---

<sup>33</sup> Estratto da: Bencini R. , *Il caso Lehman Brothers: cause di default e prospettive di tutela*. Memoria dell’Avvocato assegnista di ricerca in diritto commerciale nella facoltà di economia dell’Università di Firenze. [http://www.associazionepreite.it/materiali/Il\\_caso\\_Lehman\\_Brothers\\_def.pdf](http://www.associazionepreite.it/materiali/Il_caso_Lehman_Brothers_def.pdf).

È presente una oscillazione tra la tristezza depressiva un po' stantia, e la partecipazione, un'ottica più costruttiva. Oggi sembra che l'assenteismo della politica, l'assenza di pensiero sia la posizione più radicata. Il gruppo si esprime su questo ritenendo che è proprio su questo che è necessario lavorare; è molto difficile pensare all'interno delle istituzioni, alcuni professionisti cercano di generare nuovi pensieri, anche attraverso la creatività.

Il gruppo si chiude parlando della necessità di sviluppare una coscienza critica infondendo la speranza, il coraggio e la generatività. Ciò che si è respirato nel gruppo è questo: pare che il contro potere sia proprio il coraggio, contro il potere della paranoia e della paura, che blocca il pensiero e l'istinto di vita, il rimedio è forse proprio il coraggio, il coraggio di pensare, di dire: "io posso, posso complessificare, trovare delle alternative e proporre delle possibilità". Il coraggio ce lo insegnano, a volte, le madri che decidono di mettere al mondo dei figli, ce lo insegnano i bambini che osano nascere, e forse è proprio lì che dobbiamo tornare. La promozione di una educazione relazionale solidale che sostenga la relazione, può portare come conseguenza la nascita del pensiero. Quindi la promozione di un pensiero coraggioso e relazionale rappresenta proprio il nostro potente contropotere e al tempo stesso la nostra scommessa.

### **Sintesi del lavoro di gruppo: Conduttore Dott. Nicola Perella**

Il gruppo ha preso in esame la differenza tra le tre organizzazioni in cui emerge il potere: finanza, criminalità, integralismo religioso ed anche ideologico. Si è espressa una dicotomia tra i due concetti di espulsione ed inclusione. L'immagine di una borsa rubata al supermercato ci ha permesso di collegarci ai poteri negativi della leadership, quindi la domanda era: "ci viene rubato ciò che ci dimentichiamo?" Da qui il gruppo ha iniziato a riflettere sulla aggressività e la sua gestione. Il pensare alla globalizzazione che è dentro di noi, ci ha permesso di attraversare le tre organizzazioni iniziali, portandoci a riconoscere che la difficoltà consiste nell'integrare le differenze. Il concetto di responsabilità è emerso dove il gruppo si è rifatto all'immagine dell'esperienza di Bion del gruppo senza leader, nel quale la responsabilità deve essere più forte. Questa scissione ci ha accompagnato per tutta la durata del gruppo, una scissione tra individuo e politica, tra dentro e fuori, e la domanda pare essere: "come integriamo? Come mettiamo insieme questi pezzi?" Forse la soluzione è nello stare un po' fuori e un po' dentro, quindi avere dei contenitori di stabilità che ci permettano una elaborazione depressiva. I concetti di scissione e integrazione sono stati accompagnati dal concetto di vuoto, vuoto di potere nell'immagine della società, della politica. E' stata riportata una riflessione sul potere, su quale tipo di potere, ma

anche di come sia diviso il potere. Nel tentativo di integrare le due dicotomie, scissione e inclusione, si è prodotta l'immagine che si rifà al concetto di tecnologia, i due poli estremi generano da un lato un effetto totalizzante, dall'altro un effetto paranoico che sembra rispondere all'assunto "se sei fuori sei un nemico".

Quello che il gruppo ha portato come aspetto più generativo, come effetto di creatività, è la complessificazione, la complessità ci aiuta a creare legami tra questi due poli opposti. Oltre alla complessità altro concetto creativo è la salvaguardia della diversità, tra questi due poli opposti il ponte che ci aiuta è stato identificato nell'innesto. A volte il contenitore non è efficace, porta allora ad una situazione più paranoica, quello che può essere forse l'aspetto più generativo è l'aspetto del contenuto. L'aspetto creativo è il costruirsi del contenitore, ma la creatività è anche attivatore della speranza e della contrattazione continua tra la parte interna e la parte esterna.

### **Conclusioni della giornata**

#### ***Dott.ssa Adriana Corti***

Questa magia sotterranea che c'è nei gruppi, ci permette, quando ci si confronta, di scoprire che, sebbene con parole diverse, si sia parlato delle stesse cose. Lascerei la parola a Luigi per esprimere una sua riflessione in chiusura della giornata.

#### ***Dott. Luigi Spadarotto***

La prima cosa che mi viene in mente è che comunque il pensiero negativo non piace a nessuno, anche se la negatività è circostanziata da fatti inoppugnabili. In fondo, soprattutto gli psicologi, hanno bisogno di credere nella speranza, nella generatività, termini che sono circolati in entrambi i gruppi, nella costruzione positiva, nel lavoro continuo in qualche modo inarrestabile a prescindere dalle difficoltà obiettive che si incontrano.

A parte la mia formazione legata alla politica del disvelamento, Nice Freud, è giusto sempre progettare e quindi in qualche modo costruire piuttosto che assistere al disfaccimento, però c'è bisogno di qualcuno che ti metta in faccia i dati pur sapendo di essere intrigante ed indisponente.

Si lavora bene in un determinato contesto se ci sono tutte e tre le dimensioni gruppali: il sogno, la pratica operativa e il distruttore critico. Se si integrano tutti e tre questi aspetti forse ubbidiamo a quel famoso principio di realtà. Personalmente preferisco la parte critica, anche se non è che non sogno, ma tra tutte e tre le componenti, fare operativo, visione illusorio ma che dà speranza, è necessario anche un sottosegretario che fa le pulci. Grazie.

**Sabato 27 ottobre 2012**

**Potere e limiti: dall'eteroregolazione all'autoregolazione un'impresa  
congiunta di genitori e figli<sup>1</sup>**

**Dott.ssa Emanuela Calandri<sup>2</sup>**

**Coordina la giornata: dott.ssa Saura Fornero<sup>3</sup>**

### **Introduzione**

**Dott.ssa Saura Fornero**

Nel lavoro nei gruppi durante la seconda giornata del Workshop, sabato scorso, quella sul potere paranoide e potere depressivo, ad un certo punto si è parlato di bambini. Con alcune colleghe, al termine del seminario, osservavamo come l'emergere dei bambini paresse anticipare il seminario di oggi, pareva stabilire una connessione tra sabato scorso e sabato questo, tra la teoria psicoanalitica del potere, oggetto di lavoro lo scorso sabato, e la genitorialità reale, l'educazione reale. Bello, ci è piaciuta questa osservazione. Ci è parsa in sintonia con l'attenzione di Apragi a coniugare sempre teorie e prassi. I bambini, in un certo senso, forse più di tutto, sono la nostre prassi, sono il nostro potere e i nostri limiti.

Introduco così, nella continuità, la terza e conclusiva giornata del nostro Workshop e il lavoro con Emanuela Calandri; ve la presento subito, così che sia la sua attività a esplicitare le connessioni con il tema del Workshop e dell'anticipazione emersa lo scorso sabato. Emanuela Calandri è ricercatrice universitaria di Psicologia dello sviluppo presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino, è docente del corso di "Psicologia dello sviluppo progredito" al corso di Laurea Magistrale in psicologia clinica e di comunità, presso la Facoltà di Psicologia dell'Università di Torino. E' membro di gruppi di ricerca finanziati dal Miur. I suoi principali temi di ricerca fanno riferimento allo sviluppo sociale e, in particolare, alle relazioni fra pari nell'età prescolare e scolare e ai comportamenti a rischio per la salute fisica e psicologica in adolescenza. Il suo approccio allo studio in queste aree è caratterizzato dalla costante attenzione agli aspetti teorici, metodologici, educativi e preventivi.

Emanuela Calandri, dunque, oltre che docente è ricercatrice. A questo proposito, vorrei condividere alcune riflessioni. La funzione della ricerca è com-

---

1 Interventi redatti a cura dei relatori.

2 Ricercatore presso il Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Torino, Psicologia dello sviluppo e psicologia dell'educazione.

3 Psicologa, psicoterapeuta Presidente APRAGI.



plexa: per conoscere ciò che c'è, per studiare fenomeni più o meno difficili, per scoprire ciò che c'è ma non è ancora culturalmente definito, per indicare vie di soluzione a problemi.

Nell'ambito delle scienze umane ("l'inferma scienza", come la definivano Balbo, Chiaretti e Massironi in un bel saggio del '75<sup>4</sup>) la questione della ricerca è forse particolarmente complessa.

Se possiamo considerare l'intero ambito della ricerca scientifica, l'intero ambito scientifico come uno dei modi della nostra specie di conoscere il mondo e laboriosamente, nei secoli e nei millenni, costruirne i sensi, in tale ambito la ricerca scientifica in scienze umane è caratterizzata, a mio parere, dalla problematizzazione del senso comune. Le scienze umane studiano l'uomo, non vi annoierò con la questionaccia epistemica che la coincidenza tra soggetto e oggetto di studio pone; la ricerca scientifica in scienze umane è recente, la psicologia è recente, le scienze umane sono recenti. Fino a poco più di un secolo fa, tutto era filosofia, un amore del sapere che si declinava in vari aspetti: dallo studio dei fenomeni naturali alle speculazioni sull'anima e Dio.

La ricerca nell'ambito delle scienze umane, dunque, problematizza il senso comune, vale a dire che tenta di rendere un po' più oggettiva, un po' più verificabile intersoggettivamente, la conoscenza della complessità dell'umano. Quanto è criticata "l'inferma scienza"! Ogni tanto penso che discutere la scientificità dei paradigmi umanistici sia come sparare sulla croce rossa, non c'è partita! Predittività, generalizzabilità, i requisiti forti della spiegazione scientifica in scienze umane si dice spesso che si fermano alla cosiddetta scoperta dell'acqua calda, vale a dire dell'ovvio, del "talmente vero che non serve a niente". Bene, non sono d'accordo: il paradigma di complessità ci insegna a pensare che l'intenzione e l'atto stesso della problematizzazione e dello studio trasformano chi studia e chi è studiato; il paradigma della complessità ci allena alla circolarità, alla molteplicità di posizioni possibili, e, nello stesso tempo, ci vincola al rigore, non ammette genericità. Anche qui potere e limiti, direi.

Bene, il contributo che oggi ci porta la prof.ssa Calandri si iscrive statutariamente in questo ambito, ci porta un po' di quell'officina dove vengono nel tempo costruiti aspetti fondamentali anche della concettualizzazione clinica alla quale facciamo prevalente riferimento.

E veniamo ai contenuti.

Abbiamo voluto un Workshop che si occupasse del potere e dei limiti, in continuità con l'interesse di Apragi per il sociale, direi più precisamente in

4 Balbo L., Chiaretti G., Massironi G., *L'Inferma Scienza*, il Mulino, Bologna 1975.

coerenza con l'attenzione di Apragi alla forte e complessa connessione tra l'intrapsichico e il sociale, quel sociale dove l'inevitabile conflittualità delle nostre istanze interne diventa conflitto agito, tra individui e tra gruppi.

Abbiamo voluto considerare l'enorme tema dell'incrocio tra il potere e i limiti dal punto di vista dell'applicazione della psicoanalisi alla lettura delle organizzazioni con Anna Maria Burlini e Paolo Magatti, dell'intrapsichico appunto con Giorgio Blandino e Luigi Spadarotto e oggi, con Emanuela Calandri, nella famiglia, nell'educazione dei piccoli.

Dall'eteroregolazione, all'autoregolazione, dalla necessità che qualcuno ci insegni la questione del potere e dei limiti, all'assunzione della responsabilità di autoregolarci. Che grande e impegnativo cammino, mai finito, come sappiamo; apposta il titolo ne esplicita il carattere di impresa: un'impresa congiunta tra genitori e figli. A proposito di potere, potremmo pensare, si adombra che, anche qui, sia l'unione a fare la forza...

Da clinici lavoriamo con gli incidenti più o meno gravi che avvengono nel corso di questo fondamentale cammino, di questa impresa che può faticare a trovare una modalità davvero congiunta. Talvolta gli incidenti, gli intoppi avvengono al suo inizio, talvolta un po' più avanti, talvolta – e sono le situazioni più frequenti e difficili, diciamo celo – da prima dell'inizio, da prima del concepimento: le debolezze si trasmettono, di generazione in generazione, insieme con le risorse, ed ogni individuo è anche i gruppi che l'hanno preceduto.

Emanuela Calandri è preoccupata che il suo intervento sia poco interessante per chi si occupa di clinica.

Penso che la psicoterapia stia forse a cavallo tra scienze naturali e scienze umane. Le ricerche sull'efficacia della psicoterapia sono in aumento e in Apragi abbiamo già avuto modo di conoscerle direttamente, attraverso il lavoro che Anna Thione e Sarah Minetti ci hanno presentato nel marzo del 2010<sup>5</sup>; Alma Gentinetta collabora a una nuova fase della stessa ricerca, specificamente dedicata all'efficacia della psicoterapia attraverso il gruppo gruppoanalitico.

Con Calandri siamo nell'ambito della ricerca psicosociale e della ricerca sulla famiglia, sulla trasmissione generazionale. I risultati della ricerca in ambito psicoevolutivo ci dimostrano che il buon senso educativo occorre ma non basta, che ciò che occorre affinché l'impresa congiunta riesca passa attraverso quel comportamento, quello stile educativo e non attraverso quell'altro, dati alla mano, se così posso dire. La ricerca psicoevolutiva svincola la normalità dal senso comune e la ancora a costrutti significativi anche quando li si sotto-

---

5 Thione Bosio A. (a cura di), *Valutazione dell'efficacia di un percorso terapeutico di gruppo*, Quaderni CSR Coirag n. 12, Milano 2009.

ponga all'indifferente severità dei conteggi.

Questo ci interessa molto come clinici: sapere che cosa la moderna ricerca ci indica come normale, vale a dire, in questo caso, come psicoevolutivamente efficace.

Calandri ci illustrerà dunque alcuni funzionamenti familiari ed educativi inerenti il potere e i limiti nella famiglia e, in generale, nell'educazione di bambini e giovani, particolarmente interessante in un'epoca di anomia qual è quella che stiamo vivendo.

Abbiamo conosciuto Emanuela Calandri perché ci ha invitati a incontrare gli studenti del suo corso; da lì è nata la collaborazione nell'ambito della realizzazione di Cantiere Genitorialità, un progetto complesso di sostegno alla genitorialità che stiamo realizzando anche con alcuni colleghi di Apragi; in questo progetto proviamo a integrare un po' intervento e ricerca, attraverso un insieme di dispositivi piuttosto complesso; i primissimi dati sono per noi di forte incoraggiamento a proseguire nella direzione intrapresa.

Calandri ci ha già fornito del materiale per aiutarci a riflettere in preparazione di questo incontro.

Dalle recenti ricerche sulla famiglia, sulla genitorialità, emergono tre punti, secondo me, fondamentali e specificamente inerenti il tema del Workshop:

- la centralità della famiglia nel processo educativo (potere),
- la conferma che la sua specificità consiste nel dare un buon sistema di regole (potere e limiti) coniugato con un autentico sostegno affettivo (potere e limiti),
- la co-determinazione dei comportamenti dei figli tra i genitori e i figli stessi (potere intrafamiliare).

Penso che questo ci aiuti a orientare con ancora maggior decisione i nostri interventi per aiutare gli adulti anagrafici a diventare anche adulti competenti. Mi pare che il lavoro che faremo in questo senso si possa ben connettere con quella che chiamiamo la presa in carico di casi complessi, di bambini e famiglie in sofferenza. Mi pare che i dati della ricerca possano esserci utili a rendere il nostro intervento gruppoanalitico clinico ancora più precisamente orientato verso la prioritaria costruzione di competenze genitoriali.

## Dall'eteroregolazione all'autoregolazione Dott.ssa Emanuela Calandri

Il passaggio da una condizione di eteroregolazione ad una di autoregolazione rappresenta il cammino verso l'età adulta. Possiamo infatti considerare l'autoregolazione come la *capacità proattiva dell'individuo* di regolare i comportamenti in relazione ai contesti; essa quindi è strettamente connessa con la capacità di autorganizzazione e autoriflessione. L'interiorizzazione della norma e quindi la capacità di autoregolazione è una meta dello sviluppo che purtroppo non sempre si raggiunge (in certi momenti, per esempio, anche chi ha gli strumenti cognitivi e sociali per autoregolarsi può avere delle difficoltà a farlo).

Questo cammino verso l'età adulta è raramente lineare. Spesso esso è caratterizzato da momenti di stasi o di regressione ma è comunque sempre un cammino sociale: si diventa adulti nell'interazione con altri significativi (adulti e pari).

Nell'inquadrare la cornice teorica dentro la quale ci muoviamo, facciamo riferimento al modello dello sviluppo ecologico di Bronfenbrenner (1979). Il protagonista del percorso che porta dall'eteroregolazione all'autoregolazione è il bambino attivamente impegnato nel progressivo *adattamento reciproco* con i contesti ambientali in cui vive. L'ambiente considerato da Bronfenbrenner è un ambiente sociale che oltre le situazioni diadiche (per esempio quella fra bambino e genitore), riguarda anche la relazione con più ampi contesti sociali e culturali. L'ambiente ecologico è quindi rappresentato da una serie di sistemi concentrici inclusi gli uni negli altri, cui Bronfenbrenner dà il nome di microsistema, mesosistema, esosistema e macrosistema.

In questo processo di reciproco adattamento con l'ambiente in cui il bambino è impegnato, le regole svolgono un importante ruolo: esse costituiscono il principale strumento di autoregolazione.

Per molto tempo le regole sono state intese come qualcosa di esterno all'individuo, da apprendere, perlopiù passivamente, durante il processo di socializzazione per potersi adattare al mondo circostante. In questa visione unilineare e deterministica l'ambiente di vita (soprattutto la famiglia) era considerato la causa unica del comportamento e il bambino doveva adeguarsi alle norme del suo contesto sociale di crescita. Al contrario, ma in modo ugualmente deterministico, le regole sono state considerate come qualcosa di conservatore, di repressivo da parte della società nei confronti dei bambini e della loro innata creatività e bontà. Quindi la regola era qualcosa da evitare e combattere perché reprimente delle potenzialità individuali e della libera espressione di ciascuno. In entrambi i casi, il rapporto tra individuo ed ambiente era consi-

derato in modo oppositivo; come se ci fosse un contrasto inconciliabile tra la persona ed il suo ambiente di vita e non una reciproca integrazione, equilibrio, adattamento.

La concezione delle regole cambia completamente se si assume un'ottica interazionista, in cui si mette l'accento sulla continua interazione dinamica tra individuo ed ambiente (tra persona e contesto) e sull'azione di costruzione sia di sé che del mondo che la persona esercita lungo tutto il ciclo di vita nella relazione con i suoi contesti di sviluppo. In tale prospettiva, l'individuo è considerato attivo, assolutamente non in balia né della sua biologia né dell'ambiente in cui vive. Una persona che ha vincoli ed opportunità, provenienti dal suo patrimonio biologico e dalla sua storia, ed un ambiente che offre anch'esso vincoli ed opportunità e che non è separato dalla persona (anzi, a partire da una certa età, l'ambiente è in buona misura selezionato e costruito dalla persona stessa).

Quindi consideriamo l'individuo come essere attivo e come persona alla continua ricerca di un rapporto ottimale, di equilibrio e di benessere tra sé e il mondo circostante, per tutta la vita.

In quest'ottica la regola assume un ben diverso spessore e significato, poiché è uno degli strumenti di regolazione, di autoregolazione che il bambino, l'adolescente e l'adulto usano per regolare appunto il loro rapporto con il mondo fisico, con il mondo sociale, con se stessi. La sua rilevanza dal punto di vista cognitivo, affettivo e sociale è dunque grande: regole come espressione dell'attività del soggetto e della sua capacità di dirigere tale agire rispettando gli altri, i vincoli che provengono dalla vita in comune e dalla realtà. La sfida è di comprendere come i vincoli non sono limitazioni a sé ed alla propria realizzazione, in una prospettiva individualistica ed onnipotente di sé, ma condizioni all'interno delle quali si realizza ed esprime l'individualità di ciascuno.

Le regole sociali costituiscono modalità che proteggono l'individuo dalle proprie impulsività e incapacità di bloccare gli automatismi e lo aiutano a gestire l'inadeguatezza del comportamento rispetto alle diverse situazioni (soprattutto quelle nuove, quelle ambigue). Inoltre le regole proteggono gli altri dalle sopraffazioni e dai danni dell'egocentrismo, della disattenzione. In base alle regole, rispettiamo gli altri e non esponiamo noi stessi non solo quando ne siamo consapevoli, quando lo vogliamo, quando siamo ben disposti e coscienti, ma anche quando siamo irritati, stanchi, sovrappensiero.

Queste sono importanti funzioni svolte dalle regole sociali, per questo esse se esplicitate e fatte rispettare danno sicurezza all'individuo ed in particolare ai bambini.

Il bambino impara a riconoscere e rispettare le regole già da molto piccolo in famiglia soprattutto grazie alle *routines* che vengono apprese a partire da

situazioni ed esperienze concrete che si ripetono (ogni famiglia ha le sue *rou-tines* e le sue convenzioni).

È attraverso le relazioni affettive intime (come quelle con i genitori) che il bambino impara, molto precocemente, che cosa si può e che cosa non si può fare nei diversi contesti di vita. L'apprendimento delle regole avviene generalmente in situazioni emotivamente intense, in cui il contrasto sulla regola è spesso pronunciato; infatti i bambini non obbediscono semplicemente né imitano in modo automatico ma, fin dal secondo anno di vita, discutono, fanno domande ed elaborano le regole che vengono loro proposte. Le discussioni anche intense sulle regole sono importanti perché da un lato dimostrano da parte del bambino l'affermazione di sé e della propria indipendenza, dall'altro spingono i genitori a enunciare le regole in modo molto esplicito.

A partire dai 3-4 anni la continua richiesta del "perché?" viene domandato di fare o non fare una certa cosa, dimostra quanto l'apprendimento delle regole coinvolga attivamente il bambino. Egli non accetta superficialmente le indicazioni dell'adulto ma ha bisogno di ricercarne attivamente il significato.

Intorno ai 4 anni i bambini diventano sempre più capaci di verbalizzare le regole ed insistere sulla loro applicazione. Essi possono discutere sulle regole, scherzarci sopra, infrangerle ma l'idea fondamentale di regola è ormai fermamente presente nelle loro menti.

L'opportunità per i bambini di imparare queste strutture sociali è dunque profondamente legata ai loro contesti di sviluppo ed in particolare alla famiglia. L'apprendimento delle regole può essere favorito o meno a seconda dello stile educativo adottato dai genitori. A partire dagli studi di Baumrind alla fine degli anni sessanta, diverse altre ricerche hanno contribuito ad individuare una tipologia di stili educativi (ovvero di modalità di rapporto genitori – figli) valutando l'effetto congiunto della severità delle regole familiari (il controllo esercitato dai genitori) e del sostegno offerto dai genitori (disponibilità ed apertura al dialogo). Tale tipologia è generalmente costituita da quattro stili educativi:

- Stile educativo autoritario, caratterizzato da un basso livello di sostegno e da un'alta severità delle regole;
- Stile educativo autorevole, caratterizzato da un alto livello di sostegno e da un'alta severità delle regole;
- Stile educativo supportivo, caratterizzato da un alto livello di sostegno e da una bassa severità delle regole;
- Stile educativo permissivo-inesistente, caratterizzato da un basso livello di sostegno e da una bassa severità delle regole.

Fra questi è lo *stile educativo autorevole* quello che aiuta i figli ad assumere un ruolo attivo e li educa alla responsabilità individuale e alla necessità di un impegno finalizzato al proprio e altrui benessere. Infatti, il controllo esercitato dai genitori (e la loro sorveglianza) associato alla disponibilità al dialogo è strettamente connesso al riconoscimento della responsabilità.

Al contrario, i genitori che adottano uno stile educativo autoritario (impongono le regole senza dare la possibilità di discuterne e non lasciano aperto uno spazio di dialogo con i figli), tendono a sostituirsi ai figli nelle decisioni mantenendoli nel tempo in una condizione di eteroregolazione.

Quelli che adottano uno stile permissivo-inesistente non costituiscono per il figlio una guida o un modello di riferimento (situazione di abbandono educativo), questi genitori rendono particolarmente difficile al bambino prima, e all'adolescente poi, crescere come persona responsabile ed autonoma.

Lo stile educativo supportivo svolge funzioni positive quando è scelto in quelle famiglie in cui i figli hanno superato i 16-17 anni; a questa età, infatti, le regole sono state interiorizzate e ciò di cui gli adolescenti hanno particolare bisogno è la possibilità di dialogare apertamente con i propri genitori e confrontarsi con essi in modo più paritario.

Per quanto gli psicologi tendano a classificare i genitori in una di queste categorie, occorre sottolineare che nel ciclo di vita della famiglia si possono alternare stili educativi diversi a seconda del momento, delle particolari condizioni di vita e delle specifiche caratteristiche dei membri della famiglia. Per esempio studi compiuti su bambini ospedalizzati riportano un aumento di ricorso da parte dei genitori a stili educativi supportivi, anche quando nella condizione di pre-ospedalizzazione era prevalente una condizione di stile autorevole.

### **Bibliografia**

- Baumrind D., (1967), "Child care practices anteceding three patterns of pre-school behaviour", *Genetic Psychology Monographs*, 75, pp. 43-88.
- Bonino S., (1994), *Dizionario di psicologi dello sviluppo*, Einaudi, Torino.
- Bronfenbrenner, U. (1979), *Ecologia dello sviluppo umano*. Tr. It. Il Mulino, Bologna 1998.
- Calandri E., Borca G., Bonino S., (2007), *Regole e sanzioni: un approccio educativo*. *Minori giustizia*, 4, pp 98-110. Francoangeli: Milano.
- Schaffer h.r., (1996), *Lo sviluppo sociale*. Tr. It. Raffaello

### **Sintesi del lavoro di gruppo: Conduttore Dott. Nicola Perella**

A partire da uno sfondo depressivo, forse dovuto anche alla coincidenza della fine del percorso formativo da parte di alcuni allievi, si è sviluppato un pensiero utilizzando la metafora della panificazione. Un membro del gruppo descrive la sua esperienza concreta nell'ambito della panificazione utilizzando la pasta-madre. Gradualmente è emerso come il potere e i limiti spesso sfumino l'uno nell'altro, e nella metafora utilizzata dal gruppo il potere sembra rappresentato dal cucinare per nutrire. Il potere del limite sta un po' nelle regole che si impongono all'interno del nucleo familiare, ad esempio si mangia tutti insieme e non in maniera caotica. Ci si è detti che non si può fare un pane perfetto, ma basta un pane sufficientemente buono. L'immagine più circolata è quella della "ricetta" che in qualche modo sembra coniugare ciò che arriva dal passato, il transgenerazionale, e che lascia aperta la possibilità creativa di modificarla a proprio gusto, aggiungendo nuovi ingredienti, togliendone altri, oppure ne modificandone le dosi. Il potere di apportare modifiche include anche responsabilità di aver cura che il prodotto possa essere mangiabile e digeribile.

Riguardo agli aspetti più profondi, risulta significativo il fatto che parlando di genitori/figli, di rapporti familiari, rapporti primitivi, ricorra sempre il cibo come metafora, ossia un ritorno alla base della relazione, al nutrimento, ai bisogni primari.

### **Sintesi del lavoro di gruppo: Conduttore Dott.ssa Francesca Rossi**

Il gruppo si è mosso su diversi livelli, occupandosi di diversi piani: il piano individuale e personale, il piano sociale e professionale, focalizzando l'attenzione su prospettive differenti. Il centro del dibattito è stato un po' l'interrogarsi su come cambia il nostro rapporto nel tempo e nei diversi contesti, con i figli nel ruolo dei genitori e con i nostri pazienti. Circolare è stato il tema della nostra professionalità che sta passando da una posizione precedentemente basata sull'interpretazione ad una posizione più simile a quella psico-pedagogica. Il contesto che cambia pone a confronto con un ruolo genitoriale e psicoterapeutico differente, considerando che gli organizzatori interni sono sempre più fragili e di conseguenza il lavoro clinico assume sempre più un indirizzo supportivo. Da una dimensione macro-sociale si è poi passati ad una dimensione più interna, prendendo in considerazione la dimensione trans-generazionale e chiedendosi da dove arrivi lo stilo educativo: si sceglie oppure no? È una domanda che portano molti pazienti, ma che si pone anche chi diventa genitore. Si è considerata la relazione psicoterapeutica come la possibilità di un con-



fronto tra stili diversi e come mezzo di cambiamento, attraverso il confronto e la discussione.

Si è discusso anche della possibilità di concedersi maggiore libertà, afferendo alle proprie risorse interne e alla creatività. Il gruppo promuove un confronto tra figure professionali e ruoli professionali differenti: emerge come attualmente l'insegnante sia costretto a cambiare stile educativo, volgendolo per lo più a contenere i comportamenti di alunni difficili. Gli operatori che lavorano nell'ambito delle tossicodipendenze mettono in luce il capovolgimento che sembra connotare la relazione di potere genitori-figli. In continuità con la precedente giornata si è riflettuto sull'oscillazione tra potere paranoide e potere depressivo e il disorientamento che essa produce nella funzione genitoriale, disorientamento che, se non trattato come aspetto intrapsichico, rischia di evolvere in conflitto esterno distruttivo.

### **Conclusioni della giornata**

#### ***Dott.ssa Calandri***

È stata una bella possibilità di confronto, si è parlato degli stessi temi pur partendo da esperienze professionali diverse, questo è molto importante perché nella mia ricerca si parla poi di numeri e si perdono di vista le persone, le situazioni, la realtà. Grazie.



**POTERE E LIMITI:  
Crisi delle risorse e risorse nella crisi  
Torino, 18 maggio-26 ottobre 2013**

**Sabato 18 maggio 2013**  
**POTERE E LIMITI: ECONOMIA E GRUPPOANALISI**  
**DIALOGANO INTORNO ALLA CRISI<sup>1</sup>**  
**Prof. Roberto Burlando<sup>2</sup> e Dott.ssa Saura Fornero<sup>3</sup>**

**Introduzione**  
**Dott.ssa Saura Fornero**

Buon giorno, oggi è la prima giornata del Workshop di APRAGI dove, per il secondo anno consecutivo, lavoriamo sul tema del Potere e dei Limiti. Lo scorso anno abbiamo affrontato questo tema dal punto di vista dell'incrocio tra psicoanalisi e istituzioni, abbiamo lavorato sulla definizione intrapsichica del potere e abbiamo riflettuto in merito ad una ricerca sulla genitorialità, quindi sull'educazione ad un buon potere attraverso buoni limiti.

Il tema del potere: quale potere, il potere di chi, su chi e su che cosa e quale la sua coniugazione con i limiti? E anche, rispetto ai limiti: quali limiti, di chi questi limiti e perché? Sono temi enormi e complessi e ne siamo ben consapevoli. Sono anche temi molto attuali perché stiamo vivendo un tempo di implicita messa in discussione di fondamenti, di principi e di finalità. Sottolineo implicita perché un punto importante, e cercherò di tornarci, è l'intreccio tra potere e limiti, dunque penso potrà accompagnarci ancora.

Quest'anno lavoreremo in due giornate: la prima avvalendoci del contributo dell'economia così come il Prof. Burlando ce lo illustrerà; la seconda attraverso una tavola rotonda alla quale parteciperanno, oltre al Prof. Burlando, Mercedes Gentile funzionario del Servizio Minorile del Comune di Torino, alcuni Soci Apragi che da psicoterapeuti gruppoanalisti, oltre che come liberi professionisti, lavorano in prima linea nel campo del sociale e nel sociale privato.

L'APRAGI sta diventando una realtà piuttosto complessa, è un'Associazione culturale che si occupa di formazione, collabora alla Scuola di specializzazione della Coirag, si occupa anche di privato sociale. La sua rigorosa vocazione all'interdisciplinarietà, almeno nelle intenzioni, con al centro la psicoanalisi e la sua applicazione ai gruppi, in questi tre decenni l'ha portata sino a qui. Non ho nessuna intenzione di perseguire intenti autocelebrativi, anzi non è questo il senso, ma vorrei richiamare l'attenzione sul contesto nel

---

1 Interventi redatti a cura dei relatori.

2 Docente di Politica Economica e Economia ed Etica, Università di Torino.

3 Psicologa, psicoterapeuta, Presidente APRAGI.

quale, come APRAGI, intendiamo situarci. È un contesto che desideriamo, in primo luogo, sia attento, attento alla cultura e alla storia che ci hanno preceduto, all'attualità che stiamo vivendo tutti e necessariamente in modi differenti perché abbiamo esperienze differenti della realtà.

Ecco io penso, noi pensiamo, che questa sia la gruppoanalisi, o perlomeno sia un modo in cui la intendiamo in APRAGI.

La Gruppoanalisi in altre parole è una pratica di attenzione alla complessità, alla differenziazione nella realtà del tempo che viviamo e anche del tempo che soprattutto progettiamo di vivere. Un'attenzione anche, e questo è un punto importante di complessità, alla realtà interna di ciascuno, così come la conosciamo, così come a volte non la conosciamo e magari vorremmo che fosse.

Spero che gli allievi della Scuola di Specializzazione in psicoterapia della Coirag, per i quali questo Workshop è obbligatorio come parte del programma didattico annuale, possano trovare questa obbligatorietà arricchente e stimolante.

Desidero ringraziare gli Enti che ci danno il loro patrocinio: il Comune di Torino, la Provincia, la Regione, l'Ordine degli Psicologi piemontese, la Coirag, il Centro Studi e Ricerche "E. Ronchi". Desidero ringraziare anche i Soci che ci sostengono anche tramite Arcipelago, Centro di Gruppoanalisi applicata, e attraverso il Training della scuola Coirag.

Desidero ringraziare il Prof., Roberto Burlando con il quale lavoreremo insieme oggi e anche il 26 ottobre, anche per la disponibilità che ha avuto nel costruire insieme questo Workshop, incontrandosi con noi per pensare e scambiare più volte prima di oggi. Roberto Burlando è docente di "Politica economica" e "Economia etica" all'Università di Torino; ha un curriculum nazionale ed internazionale di tutto rispetto, ma soprattutto è una persona alla quale piace ragionare, discutere e discutersi.

Questa mattina ci darà un quadro generale dell'economia come scienza umana, seguirà qualche mia osservazione gruppoanalitica, e nel pomeriggio entreremo un po' più nel merito della crisi attuale e lavoreremo, come di consueto, in gruppi condotti.

Auguro buon lavoro a tutti e lascio la parola al professore.

### **Scienze umane ed economia: una riflessione epistemologica Prof. Roberto Burlando**

Grazie dell'invito ad essere qui con voi oggi e grazie per le interazioni avute sino ad ora: è stato un vero piacere conoscervi e frequentarvi almeno un po'. Il tema di oggi è: "Potere e limiti. Economia e Gruppoanalisi dialogano intorno alla crisi" e, come ormai saprete, la prima parte della giornata (intitolata appunto

Scienze umane ed economia: una riflessione epistemologica) sarà dedicata agli aspetti “teorici” (metodologici, etici ed antropologici) dell’economia nel suo rapporto con la crisi attuale – e quindi alle molte questioni aperte tra economia e scienze umane – mentre nella seconda parte (La crisi: prospettive attuali, sue origini e possibili sviluppi ) ci concentreremo sulle molte dimensioni della crisi attuale e sul tentativo di considerarne le cause, soprattutto quelle più profonde e significative. Le considerazioni epistemologiche della prima parte costituiscono gli elementi centrali della “lettura” proposta nella seconda.

L’economia è stata definita (e così appare ormai a molti, credo) come una scienza *inesatta e separata* (dal filosofo della scienza D. Hausman). La sua “separazione” dipende dalla progressiva tendenza dell’economia – nella sua versione neoclassica moderna – a proporsi come assolutamente autoreferenziale, tagliando i collegamenti con le altre scienze umane o proponendosi espliciti piani egemonici (o di “imperialismo”) nei loro confronti. Non a caso la teoria della scelta razionale ha trovato seguito – seppure contrastato – anche in sociologia ed in teoria politica ed appare ispirare la sociobiologia e filoni di psicologia evolutiva. Per superare questi limiti l’economia ha bisogno di profonde collaborazioni con le altre scienze umane (antropologia, filosofia, psicologia, sociologia) e naturali.

Nel nostro procedere odierno considereremo in particolare la filosofia, le cui principali aree di rapporto con l’economia sono quelle dell’etica e della metodologia (e delle connesse concezioni di razionalità).

Per considerare sinteticamente il collegamento tra etica ed economia muoveremo dall’analisi di Amartya Sen (premio Nobel per l’economia ed uno dei pochi economisti contemporanei noti che sia anche profondamente interessato alla filosofia), che evidenzia (riassumendo così ciò che qui ci serve della storia del pensiero economico) come l’economia abbia due diverse “radici” (Sen, Etica ed economia). La prima, che risale all’antica Grecia e in particolare ad *Aristotele*, ha i propri fondamenti nella filosofia e specialmente in quella morale; l’altra è il ben più tardo approccio cosiddetto “*ingegneristico*”, sviluppato da matematici (Canard, Cournot) e ingegneri francesi a partire dal 18° secolo. Questa seconda radice ha fornito (sia pure con notevoli aggiunte e modifiche) l’impianto teorico e metodologico alla teorizzazione economica ora prevalente, in particolare dopo la seconda guerra mondiale, prima negli Usa ed in Gran Bretagna e diffondendosi poi in tutto il mondo. L’approccio “ingegneristico” costituisce dunque la visione predominante in economia, sia in ambito teorico che nel guidare le scelte di molte istituzioni (come credo si possa evincere dall’osservazione dei fatti e delle scelte di politica economica) della nostra società. Negli ultimi decenni questo approccio ha trovato espressione sul piano microeconomico nella *teoria della scelta razionale*,

in cui appare notevolmente definito, fondandosi su assiomi che ne evidenziano la stretta ascendenza neo-positivista e dunque anche il meccanicismo di fondo<sup>4</sup>. Sul piano macroeconomico il paradigma è definito anche neoclassico (termine che ne rappresenta l'ascendenza teorica – visto che la scuola neo-classica si sviluppa in Europa occidentale poco dopo il 1870 con Menger, Jevons e Walras succedendo alla scuola “classica” inglese di Smith, Ricardo, Malthus, Thornton). Occorre però rilevare che su questo piano esiste ormai un “continuum” di posizioni teoriche variamente articolate su diverse dimensioni (etiche, metodologiche etc.), al cui estremo ideologico si può porre il cosiddetto “fondamentalismo di mercato” (termine reso famoso dal premio Nobel per l'economia ed ex vicedirettore della Banca Mondiale J. Stiglitz) o “ultra-liberismo”, termini che evidenziano l'ideologica fiducia nei pretesi meccanismi autoregolatori dei mercati (assunti al rango di fenomeni naturali anziché di costruzioni sociali) e la conseguente spinta ad evitare regole dettate dall'esterno di essi (e.g. dall'etica o dalla politica).

Considereremo quindi brevemente gli assunti della *Teoria della scelta razionale* – che è il paradigma metodologico con il quale gli economisti, d'accordo o contrari, devono fare i conti – ed i due elementi cruciali di questa elaborazione: *l'individualismo metodologico* e quello *etico*.

Ancorché predominante questo approccio non è però certo l'unico attualmente in campo e diverse alternative, globali o parziali che siano, si rifanno invece alla radice filosofica ed etica di cui si è detto. Un elemento caratterizzante le diverse “visioni” è la considerazione che ciascuna propone degli esseri umani e degli obiettivi della vita umana e se questi ultimi siano riconducibili ad una qualche singola dimensione e unità di misura (come l'utilità o il denaro, come propone la teoria economica predominante) o se invece siano fondamentalmente multidimensionali e dunque irriducibili ad una singola unità di misura.

Questi ultimi temi hanno una fondamentale importanza anche nella definizione degli indicatori economici, utilizzati come riferimenti per orientare le scelte di politica economica e spesso anche i comportamenti individuali. Gli indicatori economici tradizionali (i più noti dei quali sono il PIL ed il suo tasso di crescita) sono indicatori di produzione che, già problematici in quanto tali, lo diventano ancora di più quando sono usati invece come indicatori di benessere, peggio ancora, di buona vita, come di recente ha evidenziato, tra gli altri, una commissione di economisti e statistici, riuniti nella commissione voluta dall'ex Presidente francese Sarkozy.

Le concezioni antropologiche si intersecano dunque con quelle psicologi-

4 Sin da queste brevi considerazioni si evince il legame con il piano metodologico, di cui si è detto.

che e metodologiche nella definizione dei diversi framework teorici dell'economia, che poi impongono a noi tutti vincoli economico-sociali terribilmente rilevanti, come evidenziano su larga scala le crisi attuali. Appare evidente come nel mainstream teorico economico predominino ancora il neopositivismo ed uno stretto individualismo metodologico, che si traduce in un esiziale riduttivismo. Una delle discussioni avviate da alcuni economisti eterodossi (tra cui mi annovero) riguarda proprio la critica all'individualismo metodologico ed il tentativo di adottare, invece, un approccio sistemico. Questo porta a rivedere l'uso di concetti e metodi della meccanica classica a favore invece di quelli della termodinamica, toccando aspetti di complessità che collegano all'approccio sistemico (Prigogine, Maturana e Varela, etc.).

Un'altra grossa questione relativamente alle visioni antropologiche e della scienza è quella dell'esistenza di limiti: l'economia predominante continua ad assumere che non ci siano limiti alle possibilità di crescita materiale<sup>5</sup>, mentre ampie parti della fisica e della biologia, da un lato, e delle varie discipline umanistiche (inclusa ovviamente la psicoanalisi e in particolare la gruppanalisi) dall'altro evidenziano come ciò sia assurdo e come tutto e tutti gli esseri umani debbano confrontarsi (prima o poi) con il riconoscimento dei limiti, propri e altrui.

Queste considerazioni richiamano il tema, ormai di grandissima rilevanza, di chi decide, oggi, che cosa debba essere considerato "scienza". Mentre in passato questo aspetto era demandato, con vantaggi e limiti, alle specifiche comunità scientifiche, oggi ne decidono coloro che finanziano la ricerca e trattandosi per lo più di imprese multinazionali di enormi dimensioni, ne deriva che ciò che in questa nostra epoca viene considerato scienza è dettato dagli interessi di mercato. Ciò che interessa loro viene definito "scientifico", ciò che non interessa o, peggio, disturba viene o semplicemente non portato avanti a causa della mancanza di risorse o classificato come "non scientifico", o irrilevante, superfluo, illusorio etc. etc.

### ***Le due radici dell'economia***

Come anticipato, Amartya Sen evidenzia come la radice filosofica-morale in occidente<sup>6</sup> discenda in particolare da Aristotele, che tratta di questi temi sia nella "Politica" sia più specificatamente nella "Etica Nicomachea" dove distin-

5 Al Politecnico di Torino alla fine di ottobre 2013 si terrà un Convegno internazionale interdisciplinare, organizzato dai fisici, proprio sui temi dei limiti fisici alla crescita, in cui si proverà a mettere in discussione, da un punto di vista delle scienze naturali, questo aspetto.

6 In India la riflessione sui temi economici collegati all'etica risale presumibilmente addirittura al 3000 AC, ma è una storia poco studiata e considerata a sé stante, anche se è possibile abbia alcuni collegamenti in particolare con l'approccio aristotelico.



gue *oikos-nomos*, le regole del buon funzionamento della casa e per estensione della *polis*, dalla *crematistica*, che è il sentiero che percorre chi è interessato all'accumulo di ricchezza fine a se stessa. Costoro per Aristotele dovrebbero essere ostracizzati, allontanati dalla città, in quanto portatori di danni gravi alla comunità cittadina nel suo insieme ed a ciascuno dei suoi membri.

Per Aristotele l'economia fa parte di un'indagine che ha come fulcro il fine ultimo delle azioni umane, il fine ultimo della vita: la felicità, che lui definisce con il termine *eudaimonia*. Tutto ciò sta all'interno di un discorso sulle virtù che consentono di raggiungere questo obiettivo e della scienza che dovrebbe avere come scopo quello di disegnare istituzioni che favoriscono questo percorso, cioè la politica. Ovviamente, l'*eudaimonia* è il bene massimo ed implica una chiara concezione dell'uomo, una visione antropologica, dei suoi bisogni e delle sue mete principali, e su questo torneremo parlando appunto di etica.

L'*eudaimonia* aristotelica è una felicità aspirativa, un processo evolutivo che tende alla realizzazione personale di ciascuno attraverso lo sviluppo delle capacità, delle potenzialità di ogni essere umano. Non a caso Amartya Sen e Martha Nussbaum, che si ricollegano a questa tradizione, hanno chiamato il loro approccio "*L'approccio delle capacità*". La realizzazione di queste capacità, di queste potenzialità, è ciò che viene definito il "funzionamento" degli esseri umani, che è un sottoinsieme delle potenzialità ampie perché le realizzazioni richiedono individuazione e impegno specifici.

La seconda radice dell'economia è quella cosiddetta ingegneristica, che nasce nella metà del '700 in Francia, da ingegneri come Cournot, che progettavano lavori pubblici, costruzioni di strade e ponti, e che per farlo hanno utilizzato strumenti di analisi matematici e ingegneristici, per cercare di capire come meglio utilizzare le risorse a disposizione per realizzare i progetti.

L'approccio ingegneristico per un lungo periodo è stato applicato in parallelo a quello filosofico (di cui costituiva una sorta di strumento operativo) focalizzandosi sulla ricerca di soluzioni a problemi specifici e fornendo contributi importanti, sino a quando si è invece realizzato un capovolgimento proprio del rapporto fini/strumenti<sup>7</sup>. Infatti tale approccio forniva strumenti tecnici di analisi e calcolo per la realizzazione di mete e obiettivi che erano indicati dalla politica o dalle riflessioni filosofiche.

Nel momento in cui, invece, l'economia viene separata da queste (e dalla democrazia) e concepita come autonoma ed autoreferenziale, la stessa logica

<sup>7</sup> Ancora Marshall, ai primi del 1900, sosteneva che la natura umana è caratterizzata da pulsioni sordide e da slanci e aspirazioni elevati e che compito dell'economia è disegnare istituzioni che contribuiscano a contenere le prime ed a dar spazio ai secondi.

utilizzata per gli strumenti (e definita appunto come forma di razionalità strumentale) viene applicata anche alla definizione dei fini e si stravolge la costruzione etica, sociale, politica e logica su cui essa si basava.

In queste condizioni l'economia diventa allora autoreferenziale, ritenendo di avere individuato un criterio di efficienza (strumentale) da applicare anche alle decisioni relative a come scegliere (e dunque a quali debbano essere) i fini per i quali si applica: da strumento operativo si trasforma in generatrice unica dei fini.

Nella costruzione del filone ingegneristico è fondamentale, dal punto di vista della storia del pensiero, il passaggio legato alla figura di un altro ingegnere, Léon Walras, il quale insiste sull'idea di equilibrio generale, generato simultaneamente e spontaneamente sui mercati attraverso quelle che sono poi state definite le forze di mercato, essenzialmente la concorrenza tra soggetti e la variazione dei prezzi relativi (i rapporti di scambio tra beni diversi). Walras non fu apprezzato dagli economisti del suo tempo, che vedevano nell'equilibrio generale una concezione puramente teorica e irrilevante (anche dopo di lui Marshall propose analisi di equilibrio parziale). Infatti, matematicamente essa si traduce in un sistema di equazioni simultanee, in cui per ogni bene e servizio su ogni singolo mercato sono definite una funzione di domanda, una di offerta ed una condizione di equilibrio tra le due. La concorrenza tra produttori e consumatori su e tra diversi mercati porta a definire e uniformare i prezzi (relativi) di ciascun bene e servizio fino ad ottenere l'equilibrio generale. In una concezione di questo genere, in cui tutto è simultaneo, il tempo reale e storico – anche quello necessario per la produzione prima dello scambio – scompare ed è sostituito da un tempo puramente logico, per cui viene meno ogni concezione di causalità. La condizione dell'equilibrio è “pensata”, ipotizzata, imposta teoricamente e poi idealizzata. Walras assume (con una notevole inventiva per i tempi) che ci sia una qualche sorta di meccanismo interno al mercato che “spinge” verso l'equilibrio. Avendo assistito alle contrattazioni presso la Borsa merci di Parigi, “inventa” un meccanismo più sofisticato di quello all'opera in quella realtà e ne assume poi l'esistenza. Ipotizza e assume l'esistenza di un “banditore”, come nelle aste, che non consenta la realizzazione di nessuna transazione sul mercato finché lui stesso non individua, in quel giorno, il prezzo di equilibrio tra domanda e offerta per ciascun bene. Egli apre le transazioni solo quando, dopo aver bandito diversi prezzi e registrato le corrispondenti condizioni di non-equilibrio tra offerta e domanda, ha individuato e fissato il prezzo al quale (in quel giorno e su quel mercato) la domanda e l'offerta si eguagliano perfettamente. Solo allora dà il via agli scambi, che possono avvenire solo a quel prezzo, di modo che le transazioni rispecchino fedelmente ciò che egli aveva in precedenza calcolato. Non c'è “spazio” per il tempo reale in questa finzione del mercato, neppure dal pun-

to di vista dell'informazione che sopraggiunge e può modificare le cose, dato che si tratta solo di scambio e simultaneo<sup>8</sup>. Dal punto di vista della concezione teorica, il meccanismo walrasiano può essere interessante ma certamente esso pare privo di qualunque legame con la realtà delle cose, già ai tempi di Walras e ancora più adesso. Il meccanismo walrasiano è, infatti, puramente virtuale e la prova matematica della possibilità di esistenza, unicità e stabilità dell'equilibrio generale è stata ottenuta solo negli anni '70 del secolo scorso e sotto il vincolo stringente di una lunga serie di assunzioni, che sono state o semplicemente considerate come soddisfatte (in prima approssimazione, *ca va sans dire*) o viceversa interpretate<sup>9</sup> come evidenza di quanto tutta quella costruzione sia teorica e lontana dalle condizioni prevalenti nelle economie reali.

Una condizione assolutamente necessaria<sup>10</sup> (anche se non sufficiente) perché l'equilibrio generale possa darsi è che su tutti i mercati vigga una specifica forma di mercato, denominata *concorrenza perfetta*, che a sua volta richiede (come evidenza qualunque manuale di economia) quattro condizioni diverse, una più lontana dalla realtà di un'altra:

- a) l'esistenza di tante *imprese, tutte di piccole dimensioni* rispetto alle dimensioni del mercato;
- b) l'informazione perfetta e simmetrica;
- c) l'omogeneità dei prodotti;
- d) la possibilità di entrata sul e uscita dal mercato a costi prossimi allo zero (condizione di lungo periodo).

Il mancato soddisfacimento anche di una sola di queste condizioni determina l'esistenza di una qualche altra forma di mercato (concorrenza monopoli-

8 Ovviamente nelle versioni moderne c'è spazio per la revisione delle informazioni, ma solo in quanto si ipotizza che l'efficienza dei mercati assicuri che tutti i prezzi si "aggiustino" immediatamente per tener conto di esse e garantiscano comunque l'equilibrio immediato. Se però i prezzi possono variare facilmente (anche se pochi credono davvero a questa efficienza dei mercati) non altrettanto accade alla produzione, il cui tempo continua a non entrare nei modelli di equilibrio generale (per anni l'economista Roy Radner provò a farcelo entrare, poi dell'intero programma di ricerca non si seppe più nulla: si suppone sia stato tralasciato visto che neppure più il rigore matematico era richiesto a sostegno di una tesi che di fatto si imponeva come ideologia).

9 Tra gli altri da uno degli autori che hanno contribuito maggiormente a questo programma di ricerca, Frank Hahn.

10 Un ulteriore filone di ricerca in questo ambito (detto della contestabilità dei mercati) ha cercato di sostenere che basta che sussista la potenzialità di una concorrenza siffatta, ma pochi hanno davvero sostenuto questa tesi mentre molti hanno preferito evitare del tutto di porsi il problema.

stica, oligopolio e monopolio, tutte ulteriormente specificabili) lontana dalla concorrenza perfetta e dalle condizioni necessarie per l'equilibrio generale e l'ottimalità walrasiana.

La concezione walrasiana dell'equilibrio generale è divenuta predominante solo dopo la seconda guerra mondiale ed a partire dal mondo anglosassone, quando è stata assunta come l'elemento teorico di supporto per i sostenitori del liberismo economico e dell'espansione dei mercati e delle imprese anche sul piano internazionale.

Sino agli anni '70 del secolo scorso, comunque, nei manuali tradizionali di economia comparivano, tra gli altri, due capitoli dedicati uno ai fallimenti del mercato e l'altro a quelli dello Stato. Anche in questi manuali tradizionalissimi, i fallimenti del mercato erano riconosciuti e collegati all'assenza di alcune delle caratteristiche necessarie per la concorrenza perfetta. In loro presenza si riteneva valesse il teorema cosiddetto del *second best*, secondo cui l'ottimo di secondo livello (rispetto a quello che si può raggiungere con il meccanismo teorico walrasiano) è una configurazione che può essere assai diversa e lontana da quella della concorrenza perfetta, perché se i governi non sono in grado di ripristinare appieno quelle condizioni è meglio che non cerchino neppure di avvicinarsi bensì di determinare una condizione affatto diversa nella quale il ruolo che essi devono svolgere – con varie forme di regolazione – diventa essenziale. Dopo la svolta ultra liberista della fine degli anni '70 inizio '80, queste trattazioni sono diventate delle specie di appendici in molti libri di testo o relegati a manuali di Politica economica, come se non fossero di adeguata rilevanza teorica.

Ad infrangere questa visione, che è stata anche definita come “panglossiana”<sup>11</sup>, è stata la riflessione JM Keynes che, complici le evidenze prodotte dalla crisi del '29 e dalla successiva depressione economica, ha rivoluzionato – per un po' almeno<sup>12</sup> – la concezione allora prevalente. La prospettiva keynesiana ritiene che i mercati lasciati a se stessi non funzionano poi così bene ed in particolare possano mantenere situazioni di disequilibrio o di equilibrio con sottooccupazione, rendendo quindi cruciale (per il raggiungimento degli obiettivi sociali connessi alla piena occupazione) da un lato rivedere la formulazione della teoria economica e dall'altro realizzare interventi della politica economica per uscire dalle situazioni di crisi e/o depressione.

---

11 Dal nome di Pangloss, l'educatore di Candido, che sosteneva sempre e comunque che vivevano nel “migliore dei mondi possibili”.

12 Prima di venire “omologata” attraverso successivi passaggi teorici (sintesi neoclassica, micro-fondazioni ottimizzanti, modelli di formazione delle aspettative che hanno trattato l'incertezza come rischio) che l'hanno profondamente distorta in nome della sua stessa estensione.

Questo comporta il riconoscimento di un ruolo fondamentale dello Stato nel regolamentare e nello stimolare l'economia.

Collegandoci all'attualità, la regolazione è ciò a cui gli Stati hanno progressivamente rinunciato dagli anni '80 in poi con le politiche deregulation e stimolare è ciò che hanno fatto negli ultimi anni e stanno ancora tentando di fare negli USA e che invece non si sta facendo nella UE, nella quale prevalgono politiche chiamate del "rigore" ma che sarebbe più appropriato definire di "conservatorismo finanziario" (che seguono a decenni di mancanza di rigore nei confronti della finanza).

### ***Le fondamenta meccaniciste e riduttiviste della visione economica predominante***

All'interno di questo quadro teorico che caratterizza la concezione economica predominante (sia nella versione del fondamentalismo di mercato che in quella della sintesi neoclassica che viene fatta passare per posizione "keynesiana") la concezione dell'individualismo metodologico è fondamentale. Infatti, ogni sistema economico e sociale viene ridotto alla somma delle singole componenti e si assume che ciascuna funzioni in modo strumentalmente razionale ed efficiente. I mercati vengono analizzati singolarmente e si assume che ciascuno sia in equilibrio o tenda velocemente ad esso, così garantendo l'equilibrio omeostatico del sistema (i possibili disequilibri su di un mercato hanno ripercussioni su di un altro, ma all'interno di un modello che è sempre e solo interdipendente e mai causale, le "forze di mercato" riporteranno presto all'equilibrio). Nella visione micro individuale è centrale il consumatore, interpretato non come singolo e reale essere umano ma come "*agente rappresentativo*", un'entità astratta che rappresenta il comportamento prototipico di un soggetto strumentalmente razionale e, si suppone, anche quello medio poiché se non i singoli individui almeno la media di essi "deve" essere strumentalmente razionale. In questa concezione il consumatore è visto come una sorta di *deus ex machina* che domanda beni e servizi sul mercato – in funzione del suo reddito, gusti e dei prezzi – e fa funzionare tutto il meccanismo di concorrenza in piena autonomia di scelta. Infatti il consumatore è visto come indipendente, un attore economico che è influenzato solo dalle sue preferenze e dai prezzi di mercato. Non c'è spazio per forme di interdipendenza tra i consumatori né per il potere di mercato delle imprese: se queste esistessero la macchina dell'equilibrio economico walrasiano non funzionerebbe più, entrerebbe in crisi e bisognerebbe ipotizzare una teorizzazione assai diversa. Questa visione presenta limiti evidenti, soprattutto a confronto con ciò che si può osservare quotidianamente delle forme di mercato che caratterizzano le

realtà in cui viviamo, che non sono certo perfettamente concorrenziali; quando va bene siamo in presenza di concorrenza monopolista, ma per molti beni e servizi di oligopolio o monopolio. Il fondamentalismo di mercato, di cui si parla a partire dagli anni '80, è sostanzialmente questo: la pretesa che i mercati si riequilibrino da soli senza nessuno intervento esterno e che producano *il migliore dei mondi possibili per tutti*.

Per dar conto della realtà dunque le analisi sul funzionamento sia delle categorie di consumatori che dei mercati dovrebbero essere ben più specifiche, viste le diversità significative che esistono tra gli uni e gli altri e che comportano esiti assai diversi sia per i soggetti coinvolti sia per il funzionamento complessivo del sistema.

Poiché la richiesta di realismo appariva un ovvio elemento di critica, su questo aspetto si concentrò un ulteriore pezzo della costruzione teorica predominante, la cosiddetta “metodologia dell'economia positiva”, sviluppata da Milton *Friedman* (verso la metà degli anni '50). Essa sostiene (con una forte impronta neo-positivista) che l'obiettivo della scienza, e in particolare dell'economia, non è descrivere la realtà e nemmeno spiegare i meccanismi causali del suo funzionamento (tanto siamo in un mondo che non è causale bensì solo simultaneamente interdipendente, quindi sostanzialmente la spiegazione non è rilevante): ciò che conta è solo la capacità di previsione dei valori futuri delle variabili. Se non importa descrivere la realtà né esplicitare i nessi causali effettivi allora anche il realismo delle assunzioni e delle ipotesi non è rilevante, purché un modello senza queste caratteristiche consenta previsioni che si possono ritenere accurate (o almeno altrettanto accurate di quelle di altri).

Questi elementi costituiscono importanti componenti della visione economica predominante e cruciali nell'ambiguità in essa tra visione teorica ed ideologia.

Essi sono cruciali anche nella costruzione della “moderna” teoria della scelta, denominata *teoria della scelta razionale*. Questa è l'evoluzione di una lunga tradizione nella storia del pensiero economico che parte dall'utilitarismo alla Bentham e si propone di sostituirlo (in quanto esso è pur sempre un approccio di filosofia morale) fornendone una versione assiomaticizzata, che non ha necessariamente l'ambizione di descrivere il comportamento dei singoli soggetti reali bensì il loro comportamento medio. Si basa sull'individualismo metodologico e, a mio avviso, anche etico; su una forma di utilitarismo in cui l'universalismo è ridotto all'assunzione che tutti siano egualmente ed unicamente (salvo estensioni in forme spurie di altruismo genetico o reciprocità di

convenienza) auto-interessati; sull'idea di razionalità strumentale<sup>13</sup>. Non ci sono, in essa, nemmeno le possibilità di incertezze o *sub-ottimalità* presenti, invece, nelle altre due concezioni di razionalità che l'economia non neoclassica ha cominciato a riconoscere: l'approccio procedurale (che muove dalla lettura del modo in cui funzionano le organizzazioni che si danno appunto delle procedure per affrontare i problemi) e quello definito "espressivo", che tiene conto che non solo le organizzazioni ma anche gli individui non conoscono esattamente le proprie preferenze e scoprono una serie di dimensioni di se stessi solo quando si trovano a vivere determinate realtà.

Per considerare più da vicino anche i contenuti di questo approccio assiomatico consideriamo gli assunti necessari per costruire una funzione di utilità, almeno quelli sostanziali. Di certo è cruciale (in tutti i sensi) quello della *completezza*, che implica la possibilità immediata di conoscere e definire tutte le possibilità che si danno in una qualsiasi situazione e di attribuire a ciascuna una probabilità di verificarsi (nella dimensione soggettivista attualmente preferita), in modo da definire il proprio ordinamento di preferenze in termini di risultato atteso (basato sul guadagno atteso per ogni evento possibile moltiplicato per la probabilità di realizzarsi dell'evento stesso). Per rispettare questo assunto dovremmo conoscere sia tutte le possibilità che la realtà presenta e tutte le nostre reazioni e preferenze in funzione di qualunque dei mondi possibili ed immaginabili così definiti si realizzi.

Un altro assunto è quello relativo alla intransitività delle preferenze<sup>14</sup>. Se ci sono delle preferenze che non sono intransitive si può dare una situazione in cui un soggetto preferisce A a B e B a C, ma può preferire C ad A. Una cosa del genere non consente un vero ordinamento razionale (i.e. non contraddittorio) delle preferenze ed è dunque bollato come "irrazionale" e come tale appartenente al dominio della psicologia (sia perché riferito a pochi singoli soggetti la cui presenza, andando si presume le loro transittività in direzioni diverse, non modificano la media dei comportamenti sia perché presumibilmente si tratta di soggetti "strani"). C'è poi un assunto la cui importanza è legata alla possibilità (matematica) di derivare una funzione e quindi di calcolare i rapporti incrementali tra le variabili, la continuità della funzione. Con

---

13 Cioè razionalità che si applica all'approccio con gli strumenti, non si mette in discussione una razionalità dei fini, i quali sono semplicemente dati dal processo di massimizzazione dell'utilità per i consumatori e del profitto per gli imprenditori (nessun'altra possibilità è ammessa).

14 Il problema della transittività è significativo ma un po' meno devastante per l'approccio di quello della incompletezza

queste assunzioni<sup>15</sup> si può arrivare a definire appunto una funzione di utilità. Aggiungendo a questi il postulato di non sazietà (avere più di una qualsiasi cosa è sempre meglio che averne meno, salvo aggiungere un meno per ciò che dispiace purché le funzioni siano sempre monotone e non si raggiunge mai un limite) si possono descrivere le scelte in termini di massimizzazione, appunto di una funzione di utilità sotto un vincolo di possibilità di spesa.

In presenza di una situazione in cui il futuro non è dato e noto, se non in termini di probabilità del verificarsi di eventi (condizione probabilistica anziché deterministica, in cui è essenziale il postulato di completezza), occorre tradurre questa funzione in termini di utilità attesa, che richiede la presenza di condizioni ancora più stringenti<sup>16</sup>, che però consentono di definire una funzione di utilità cardinale anziché ordinale. Per gli economisti che accettano l'utilitarismo la distinzione era e dovrebbe essere significativa. Vilfredo Pareto, famoso economista del '900, criticò l'approccio utilitaristico tradizionale in cui l'utilità dei singoli oggetti veniva semplicemente sommata. Egli mise in evidenza che non sono possibili confronti di utilità interpersonale, perché l'utilità non può essere assunta come un dato oggettivo, uguale per tutti, condizione necessaria per fare dei confronti. L'approccio paretiano è, conseguentemente, ordinalista e ritiene che si può misurare un miglioramento (*Pareto improvement*) soltanto se tutti stanno come prima e almeno uno sta meglio.

L'approccio cardinalista, necessario alla teoria della scelta razionale ed alla teoria dei giochi<sup>17</sup>, ritorna alla concezione precedente pretendendo di poter misurare in termini di una scala numerica unica l'utilità di ciascuno e di realizzare facilmente confronti interpersonali di utilità.

### ***La fondamentale questione del metodo (tra individualismo, olismo ed approccio sistemico)***

Anche questo aspetto evidenzia come i presupposti di questa teorizzazione siano quelli una concezione della scienza fortemente meccanicistica che concepisce il mondo ed anche gli esseri umani come macchine, e questo accade

---

<sup>15</sup> Come qualcosa di più sofisticato e meno rilevante per noi, la convessità.

<sup>16</sup> Si richiedono dominanza, una continuità di caratteristiche più vincolanti, l'indipendenza forte.

<sup>17</sup> La Teoria dei giochi considera semplicemente il fatto che ci sono interdipendenze strategiche tra i soggetti; l'apparato analitico è lo stesso si complica solo un po' il gioco, ma su basi logiche. Non a caso uno degli ultimi premi Nobel per l'economia, Alvin Eliot Roth già alcuni anni fa sostenne la necessità di una teoria dei giochi a bassa razionalità, ovvero di una teoria che cercasse di considerare l'interazione strategica tra i soggetti, ma senza questo tipo di assunzioni che, dal suo punto di vista, erano irrealiste.



non solo in economia ma anche in altri approcci “scientifici”, ad esempio in parte della medicina attuale ed in alcuni approcci in biologia. Purtroppo questi tendono a presentarsi come l’unica possibile e vera conoscenza scientifica e sono facilitati in questo dal fatto che non è facile distinguere tra le alternative che ci vengono presentate quelle che presentano rigore scientifico senza cadere nel riduttivismo da quelle che paiono piuttosto visioni organiciste che trovano riscontri soprattutto nelle capacità delle nostre menti di vedere connessioni e senso anche dove queste non corrispondono a dati oggettivi. La termodinamica, e in particolare la legge dell’*entropia*, dovrebbero invece ragionevolmente sostituire il modello meccanicista predominante e costituire il paradigma di riferimento del prossimo periodo storico, questo riconoscimento – per quanto ormai diffuso in fisica – tarda a farsi strada in altre discipline e particolarmente in economia.

Credo che una delle ragioni della resistenza a questo cambiamento sia che esso richiederebbe di abbandonare non solo il meccanicismo ma anche l’individualismo metodologico, sul quale invece resistono fortissimi attaccamenti ideologici.

Ricordo che i tre grandi paradigmi metodologici sono: *l’individualismo metodologico, l’olismo e l’approccio sistemico*.

In estrema sintesi *l’individualismo metodologico* ritiene che un qualunque sistema possa venire suddiviso in sottoinsiemi componenti sino a ridurlo alla somma delle unità elementari che lo compongono. Le proprietà ed i funzionamenti osservabili ai livelli elementari sono le uniche ritenute all’opera anche ai livelli ulteriori di aggregazione e non si ritiene occorra altro per spiegare il funzionamento di un sistema se non l’analisi delle sue singole componenti minime.

Questo tipo di logica ha trovato la sua espressione moderna più nota in biologia con la teoria del *gene egoista*, avversata proprio in quanto riduzionista dagli approcci alla Gould, Prigogine etc. R. Dawkins, che ha elaborato questo paradigma, ne ha proposto anche una versione per l’evoluzione culturale ipotizzando la centralità, anziché del *gene*, del *meme*, una sorta di unità culturale minima su cui si costruirebbe qualunque edificio culturale più complesso.

L’antitesi dell’individualismo metodologico è l’olismo, che attribuisce invece un ruolo centrale nella spiegazione del funzionamento di un sistema alla “logica” di funzionamento dello stesso, alla sua struttura costituente ed alle interazioni tra le parti che lo compongono. Nelle sue versioni più schematiche esso non attribuisce alcuna rilevanza alle singole componenti costitutive né si interroga sulla loro origine. Per decenni questo approccio è stato associato alla sua formulazione più ideologica da parte dei sostenitori, in ambito sociale e politico, della assoluta preminenza dello Stato sui cittadini. Non è dunque

difficile capire le resistenze anche a versioni ben più moderate e ragionevoli di questo approccio, indebitamente associate in un unico fascio con le altre.

Nell'*approccio sistemico*, invece, il sistema viene considerato sia dal punto di vista dei suoi componenti sia da quello dell'interazione tra essi. Dunque, un sistema formato dagli stessi componenti elementari di un altro ma che presenti modalità di interazione diverse tra di esse – dovute alle caratteristiche del suo sviluppo evolutivo – può funzionare in modo assai differente dal primo. Ma altrettanto non si può davvero comprendere il funzionamento di un sistema senza considerarne anche gli elementi costitutivi. Ogni sistema, prodotto dall'aggregazione di componenti diverse, è caratterizzato da forme di interazione tra queste che gli sono peculiari e che vengono chiamate *proprietà emergenti* appunto perché emergono a quel livello di aggregazione e forme di interazione; costituiscono dunque delle caratteristiche proprie di quel sistema e contribuiscono, insieme ai componenti, a determinarne il funzionamento. Questo riconoscimento è ciò che evita il rischio della riduzione<sup>18</sup> di un sistema a quello della somma dei funzionamenti delle sue componenti minime, che non ne coglierebbe la complessità intrinseca<sup>19</sup>.

Anche alcuni biologi hanno evidenziato la rilevanza delle proprietà emergenti all'interno della loro disciplina; ad esempio Buiatti scrive che “la materia vivente, pur rispettando le leggi della fisica e della chimica, raggiunge un livello organizzativo e funzionale specifico ad alta complessità che non è spiegabile solo con la conoscenza delle proprietà dei suoi componenti più semplici”. Pertanto si può ritenere che la materia vivente sia un particolare stato evolutivo della materia non spiegabile solo con le leggi della fisica; si tratta di uno stato evolutivo acquisito dalla materia non vivente, nel corso della sua evoluzione, che ha dato origine, oltre tre miliardi di anni fa, alle prime forme di vita sulla terra<sup>20</sup>.

---

18 In questo senso il termine *riduzionismo* è usato anche in senso tecnico; è definito riduzionista chi ritiene di poter ridurre un qualunque sistema alla semplice somma delle sue componenti costitutive più minuscole. Viceversa non è riduzionista chi ritiene che questa operazione non sia adeguata perché fa perdere di vista delle caratteristiche essenziali del funzionamento del sistema stesso, le proprietà emergenti che pertengono al sistema nella sua complessità.

19 Non proseguo nella considerazione di questi approcci metodologici, ma a titolo esemplificativo riferisco delle interpretazioni di due psicologi che “leggono” esplicitamente ed in modo opposto il comportamento di una folla. Allport (1934) sostiene che non fu una folla ad assaltare la ghigliottina bensì diversi singoli individui, il cui comportamento non fu diverso per il solo fatto che essi fossero radunati in una folla. Le Bon (1995) evidenzia invece come il comportamento di una folla possa essere significativamente diverso da quello dei singoli individui se non si trovassero riuniti in quel modo e sotto quelle spinte.

20 L'amico Gianni Tamino, anch'egli biologo, traduce per i suoi studenti queste considerazioni ricordando che se si scompone un organismo vivente in tutte le sue parti componenti poi non

Stephen Jay Gould, biologo di fama internazionale, afferma che “mano a mano che i livelli di complessità salgono nella gerarchia, che dall’atomo va alla molecola, dal gene alla cellula al tessuto all’organismo alla popolazione, compaiono nuove proprietà come risultato di interazioni e interconnessioni che emergono ad ogni nuovo livello” (appunto le proprietà emergenti). Mi pare meriti anche citare I. Prigogine, che mette in evidenza come la nuova epistemologia debba “passare da una conoscenza manipolatrice della natura, che seleziona ed esemplifica i sistemi oggetto di studio, ad una conoscenza volta ad approfondire l’intreccio complesso di connessioni tra diversi sistemi alla luce della coordinata tempo”. Il tempo dell’evoluzione acquisisce dunque un ruolo determinante, e non è un tempo solo logico come, ricorderete, è il caso nella concezione economica tradizionale.

In alcune scienze sociali questa dimensione di complessità sistemica comincia ad essere riconosciuta ed applicata, anche se siamo ben lungi dal riconoscerne la realtà in modo incontrastato. I riduzionisti esistono e persistono, e in economia essi predominano e non riescono nemmeno a vedere questo livello di complessità. Un esempio di ciò nella storia del pensiero economico recente è quello delle già citate micro-fondazioni della macro-economia.

Keynes “disegnò” la propria visione macro-economica senza micro-fondazioni, non specificò dei comportamenti individuali ottimizzanti attraverso i quali si raggiungerebbero le funzioni aggregate di cui si interessò. Per la visione tradizionale ripresa dalla sintesi neoclassica (in particolare Modigliani ma anche Tobin e poi Stiglitz) invece un soggetto economico è necessariamente (o almeno va trattato come) un “ottimizzatore” e dunque non si dà che non massimizzi la sua utilità o il suo profitto.

Questa scuola quindi ha progressivamente reinterpretato il pensiero keynesiano puntando ad evidenziare come dei soggetti ottimizzanti possano arrivare a trovarsi in situazioni macro-economicamente sub-ottimali, essenzialmente a causa di imperfezioni sui mercati o nella disponibilità di informazioni. Non solo gli esseri umani, le persone, sono ridotti ad agenti economici strumentalmente razionali (e quindi “olimpici”, senza difficoltà cognitive, emozioni e valori che non siano il proprio utile) ma non vi sono vincoli sistemici, proprietà emergenti, se non quelle costituite dai vincoli di cui si è detto sopra.

Sul versante dell’*olismo* si è cercato invece di affermare l’idea delle macro-fondazioni della micro-economia, per cui è il sistema che determina dei vincoli e impone, di fatto, delle scelte ai singoli individui. A me pare che in entrambi

---

si riesce più a ricomporlo come era: al più si riesce ad avere un organismo morto, che è cosa significativamente diversa

gli approcci manchi una visione della interazione dinamica dei due livelli, che è invece propria dell'*approccio sistemico*.

Abbiamo già considerato il legame esistente tra le riflessioni metodologiche viste sino ad ora e quelle relative alle forme di razionalità, in particolare come la concezione di razionalità strumentale sia connessa al meccanicismo e riduzionismo positivista (e neo-positivista), ma a mio avviso ci sono connessioni anche tra queste e le visioni etiche, per quanto nella storia culturale diverse teorizzazioni siano state utilizzate in modi e per obiettivi assai differenti.

### ***Individualismo e riduttivismo etici vs l'approccio dei principi***

Se è vero, come abbiamo visto seguendo le riflessioni di A Sen, che nell'antichità l'economia era legata all'etica, particolarmente attraverso la visione Aristotelica, è anche vero che già allora esistevano persone che non attribuivano alcun peso alle considerazioni morali ed che hanno trattato le questioni economiche e di potere a prescindere del tutto da queste<sup>21</sup>. Si tratta di una posizione che continua a trovare sostenitori (sia teorici che applicati) e riformulazioni (come quella recente del mercato come spazio indipendente dalla morale di Gauthier, evoluzione di un concetto di efficienza autonomo, slegato da valutazioni valoriali) e detrattori. La stessa teoria della scelta razionale può essere vista in questa ottica come una evoluzione (superamento in questa direzione) dell'utilitarismo, che rimane però un riferimento rilevante (per abitudine e tradizione difficili a morire o perché per molti un riferimento etico, per quanto accomodante, è indispensabile?) per molti economisti. Spesso una posizione del genere viene associata a forme di cinismo estreme ma talvolta invece è connessa alla proposizione di posizioni efficientiste e tecnocratiche. Queste ultime che però hanno a disposizione anche una versione più moderata e benevola (spesso preferita), nella forma dell'utilitarismo sul piano sociale, denominato "welfarismo". La formulazione classica di questo prevede che la massimizzazione dei profitti determini l'efficienza del sistema in ambito produttivo, ma anche che la configurazione di equilibrio (generale) associata a questa condizione possa però risultare socialmente inaccettabile (ad esempio perché implica l'assenza di redditi sufficienti per alcuni e quindi la loro scomparsa o la loro rivolta) e richiedere una qualche parziale redistribuzione dei redditi. È solo in questa fase, logicamente posteriore alla produzione ed al raggiungimento dell'efficienza e che costituisce solo un "aggiustamento"

---

21 Non a caso proprio Aristotele distingue la *oikos-nomia* dalla crematistica e la frase "il denaro non ha odore" si fa risalire a Vespasiano, che l'avrebbe pronunciata con riferimento ad imposte sull'uso dei monumenti che ancora ne tramandano il nome.

(rilevante unicamente per il piano sociale) rispetto a quel che si è ottenuto, che l'etica entra in gioco nel modello neoclassico, al fine di definire i criteri della redistribuzione.

Probabilmente è per questo che da un certo punto in avanti l'economia ha iniziato a far finta (e certo continua a farlo) che esista un unico approccio rilevante (ammesso e non concesso che lo sia) in filosofia morale: l'utilitarismo, che viene preso da molti economisti come un dato della natura umana, che non rilevano neppure più<sup>22</sup>. Invece in filosofia morale sono riconosciuti tre approcci (tutti a loro volta ulteriormente distinguibili).

D'altra parte esistono anche persone che ritengono (spesso come pura deduzione da ciò che vedono) etica ed economia inconciliabili pur attribuendo personalmente un rilievo maggiore all'etica: in genere costoro concludono che l'economia è necessariamente una cosa "sporca" e cercano di starne lontani quanto possono.

Tra coloro che ritengono possibile conciliare, almeno in teoria, le due non vi sono però solo gli utilitaristi, che di fatto danno preminenza logica (e non solo) all'economia, in funzione sia della sua matrice consequenzialista che della specifica forma ad essa attribuita<sup>23</sup>. Coloro che, invece, attribuiscono la precedenza logica all'etica (ed alla politica, certo intesa in senso più alto di ciò che vediamo intorno a noi oggi) per il suo ruolo nel definire obiettivi e limiti dell'economia muovono appunto dalla convinzione dell'assoluta necessità che questa riconosca il suo ruolo ma anche i limiti che le pertengono e non si attribuisca funzioni improprie che la portino al ruolo di "pensiero unico" e/o di una sorta di "nuova religione".

Chi condivide questa convinzione (e certo mi annovero tra questi) ritiene che la dimensione economica – per quanto di primaria importanza in termini di sopravvivenza individuale e grupppale – non esaurisca in sé e neppure predomini incontrastata su tutte le altre. Infatti, da un lato gli individui presentano una ricchezza e multidimensionalità motivazionale irriducibili sia ad una nozione non tautologica di utilità che ad una, per quanto vagamente estesa<sup>24</sup>, di egocentrismo ed autoreferenzialità e, dall'altra, una complessità di "funzio-

---

22 A puro titolo esemplificativo di un'opinione che trovo diffusa: qualche mese fa un rispettato collega descrisse modestamente il proprio lavoro dicendo di usare strumenti analitici semplici e che certo non implicavano questioni così complesse come le teorie etiche ma, su richiesta esplicita, affermò di utilizzare (ovviamente) delle funzioni di utilità.

23 Merita ricordare come, peraltro, alcuni utilitaristi (e.g. Pontara, Singer) che sostengono questa visione come sistema morale ne rigettano invece del tutto l'uso, attualmente prevalente in economia, come teoria della scelta.

24 Nelle forme di "skin-altruism" e/o di reciprocità di convenienza.

namento” irriducibile a modelli di razionalità strumentale<sup>25</sup>.

Merita, credo, ricordare qui che anche la filosofia morale ha subito l’influenza neopositivista, tanto che negli anni ’30 si è tentato di definire delle regole e procedure universalmente valide e restrittive del fare sia scienza sia filosofia morale e dunque i limiti di ciò che legittimamente dovrebbe entrare in questi due domini. In buona misura ciò si tradusse nel tentativo di definire “le” regole del discorso etico in termini di coerenza logica, attribuendo una tal preminenza agli aspetti formali da tralasciare quelli sostanziali ed indurre poi (in particolare dalla metà degli anni 50 del secolo scorso) una forte reazione nota come “la ripresa dell’etica applicata”.

Il rinnovamento della filosofia morale dopo il predominio della metaetica analitica riportò l’attenzione sia sull’etica applicata sia sugli aspetti normativi dell’etica pubblica, che erano entrambi stati eclissati a lungo. Si riconobbe l’esistenza di tre grandi filoni in filosofia morale:

- *il consequenzialismo* (di cui l’utilitarismo è il filone più noto);
- *l’approccio deontologico*, che si rifà a Kant, con le teorie intuizioniste e le teorie dei diritti (tra cui merita ricordare il secondo Rawls);
- *l’etica delle virtù*, di stampo aristotelico, che hanno visto significativi contributi negli ultimi decenni (da McIntyre a Sen e Nussbaum).

L’approccio utilitarista assume tipicamente, sin dalla sua prima formulazione ad opera di J. Bentham, che le utilità dei singoli siano sommabili tra loro per ottenere quelle sociali<sup>26</sup>, e che solo queste preferenze individuali siano rilevanti e debbano essere considerate come autonome e indipendenti (ogni singolo soggetto è il miglior giudice per se stesso e non vi sono dimensioni rilevanti che non siano riducibili alle preferenze decise dai singoli in isolamento<sup>27</sup>). Questi principi sono quelli che definiscono l’individualismo etico, fondamento necessario del cosiddetto approccio indiretto<sup>28</sup> alle preferenze

---

25 Basti pensare ai programmi di ricerca relativi ai “bias” cognitivi, al ruolo delle emozioni, al ruolo di diverse condizioni interpersonali e gruppali. Credo peraltro che i presenti oggi conoscano questi temi meglio di me e dunque mi limito a questi brevi cenni.

26 Anche se Bentham riteneva che ciascuno dovesse “contare per uno e nessuno per più di uno”, il che in una società divisa in classi (e dominata ancora da quella nobiliare) era una posizione da forte riformatore sociale. Diverse versioni attuali dell’utilitarismo ipotizzano forme di aggregazione delle preferenze-utilità individuali diverse, spesso per attribuire pesi maggiori a quelle di coloro che sono svantaggiati dalla posizione reddituale o dalle circostanze della vita.

27 Cfr Acocella, 2002.

28 Perché queste non vengono considerate direttamente come tali ma si considera derivino solo

sociali. In questa visione non vi è spazio per nulla che sia per propria natura intra-soggettivo o, peggio ancora, gruppale o sociale. La dimensione individuale definisce ogni cosa, sia sul piano metodologico che su quello etico. Nelle versioni moderne dell'utilitarismo come teoria della scelta, l'individualismo etico assume (parallelamente all'individualismo metodologico) che sia possibile ridurre tutto alle scelte dei singoli in isolamento.

A questa visione corrisponde anche un concezione di libertà che pare ad altri alquanto compressa e ridotta. La filosofa statunitense E. Anderson, ad esempio, mette in evidenza come la concezione di libertà associata a questo approccio consiste solo nel poter scegliere senza dover chiedere niente a nessuno, e dunque si tratta di una libertà solo in senso negativo (secondo la classica distinzione di I. Berlin). La libertà offerta e l'unica raggiungibile dal mercato non può che consistere nell'avere a disposizione un menu di scelta più ampio possibile<sup>29</sup>.

Un aspetto su cui si è spinto moltissimo in questi decenni è proprio quello del consumo come principale (se non, in casi pare sempre più numerosi, unica) fonte di soddisfazione e sinonimo di libertà, tanto da "produrre" soggetti categorizzati dagli psicologi economici come "materialisti". Secondo queste analisi<sup>30</sup>, i materialisti mettono il possesso e l'acquisizione del possesso al centro delle loro vite, vedono le cose possedute come necessarie al proprio benessere e come la più importante fonte di soddisfazione e tendono a giudicare gli altri e se stessi in termini di numero e qualità delle cose possedute.

La Anderson ricorda, però, che la libertà è per molti qualcosa di ben più ampio ed in particolare è la facoltà di vivere e condividere dimensioni relazionali, di partecipare alle scelte collettive e di essere inclusi, di realizzare le proprie vocazioni (le dimensioni "positive" della libertà nella lettura di Berlin, che riprende la distinzione già di B. Constant tra libertà degli antichi e dei moderni). La studiosa afferma anche che uno dei grandi problemi delle società moderne è il cogliere i vantaggi che lo sviluppo dei mercati può offrire riconoscendone però allo stesso tempo i limiti, in particolare quelli etici, il cui superamento

---

indirettamente dall'aggregazione di quelle individuali.

29 Questa concezione trova la sua espressione forse più chiara nell'opera di M. Friedman (monetarista premio Nobel per l'economia alcuni decenni fa), che evidenzia fin dal titolo del libro dedicato a questo tema (*Free to choose, Liberi di scegliere*, 1990) come per lui la libertà si esaurisca in quella di scegliere tra ciò che il mercato offre. Dunque più i mercati sono sviluppati e più offrono prodotti diversi, più si realizza la possibilità per ogni singolo individuo di ottenere molteplici e diversificati beni di consumo, più la libertà è realizzata. Mentre quasi nessuno mette in dubbio la rilevanza della accessibilità ai beni, molti dubitano che la libertà possa essere ridotta solo a questa dimensione.

30 Si veda, ad esempio, la sintesi di diversi di questi studi riportata in Webley et al, 2004.

condanna alla decadenza, ed alla degradazione della stessa democrazia. Una distinzione cruciale al riguardo è quella tra i beni tecnicamente definiti dagli economisti “privati” (in quanto rivali nel consumo e facilmente escludibili), per la distribuzione dei quali i mercati adeguatamente regolamentati sono in genere strumenti efficaci, e altri tipi di beni – quali quelli personali, comuni e pubblici, di democrazia e i diritti fondamentali di ciascun essere umano (tra i quali l’amicizia, la sessualità, la tutela di base della salute e dell’istruzione, il voto politico e amministrativo, l’acqua) – per i quali il mercato è invece un pessimo meccanismo di erogazione, perché stravolge la natura profonda dei beni stessi<sup>31</sup> e/o delle relazioni che sono parte essenziale della loro fruizione.

A queste visioni ridotte di libertà e di costituzione etica delle nostre vite si contrappongono le concezioni che riconoscono le dimensioni anzidette della libertà (e la distinzione tra “merci” e “beni”) e che anche sul piano etico non ritengono l’individualismo esaustivo. La contrapposizione, spesso strumentalmente sbandierata, degli individualisti etici è quella con lo Stato etico e in genere con concezioni autoritarie anche più immediatamente evidenti. Questa contrapposizione non esaurisce però la gamma delle possibilità e tralascia invece la dimensione più rilevante – da alcuni secoli a questa parte – della dimensione etica pubblica: quella fornita dalle Costituzioni degli Stati moderni, con le loro affermazioni di valori generali (non strettamente ridicibili alla somma delle preferenze individuali in dati momenti di tempo) condivisi dalla comunità che le ha espresse e che le tutela.

Le Costituzioni costituiscono la dimensione positiva (concreta, esistente) di un approccio che sul piano normativo è noto come l’approccio dei principi, e che nel dibattito attuale è sostenuto in particolare dalla già citata filosofa statunitense Martha Nussbaun.

Questo approccio riconosce la rilevanza della dimensione gruppale a partire proprio dalla considerazione dell’esperienza greca della *Polis* (la città stato), in cui occorre trovare una sintesi e composizione delle scelte personali in quelle collettive attraverso la mediazione dei valori, dei principi e della politica. La Nussbaun si rifà spesso ai “Padri fondatori” della Costituzione americana ed al fatto che in generale i processi di definizione delle Costituzioni dei vari Stati in Europa e nel mondo furono costituiti da periodo di lunghi

---

31 L’amicizia comprata non è generalmente considerata affidabile, il che è invece la sua caratteristica fondamentale, e così la sessualità comprata sul mercato viene denominata in altro modo (prostituzione) e considerata (salvo eccezioni che sono in genere considerata patologiche) fondamentalmente diversa dalla prima. Il voto di scambio è vietato dalle Costituzioni democratiche in quanto trasformerebbe la democrazia in un regime politico fondamentalmente diverso.



dibattiti fra componenti diverse della società, che fecero emergere quelli che erano i valori condivisi e da considerarsi come fondamentali che i singoli individui, in isolamento, non necessariamente evidenziavano. Da qui il peso che viene attribuito ai processi sociali che portano alla convergenza sulle carte costituzionali e, in generale, sulla legislazione come sintesi di quelli che sono i valori condivisi all'interno di una popolazione ed il rilievo al principio del consenso per intersezione.

Nella teoria della politica economica gli approcci utilizzati per definire le scelte sociali che condividono questo impianto sono definiti *diretti* perché si rifanno direttamente a valori considerati fondamentali e fondativi, che non emergono dalla semplice aggregazione di preferenze momentanee ma che fanno invece appello a considerazioni ben più ponderate e condivise.

### ***Concezioni dell'uomo e obiettivi della vita umana***

Credo che le discussioni precedenti, sulle concezioni di libertà e sull'individualismo etico, abbiano già richiamato in diversi di noi altri interrogativi connessi, sulle diverse visioni della natura umana e degli obiettivi che improntano la vita.

Infatti, le visioni utilitariste e della teoria della scelta razionale assumono che l'obiettivo primo di ciascuno sia la massimizzazione della propria utilità, il soddisfacimento delle proprie preferenze, attraverso la disponibilità di quantità maggiori di beni e servizi di consumo. Le altre visioni considerano anche questa interpretazione come una ipersemplificazione, un forma di riduzionismo che non è davvero in grado di cogliere delle dimensioni essenziali della vita umana.

Se, da un lato, pare plausibile riconoscere, anche su questo fronte, l'esistenza di diversità notevoli tra esperienze e concezioni soggettive (per quanto, forse, riconducibili ad alcune forme tra loro simili), dall'altro anche gli economisti del mainstream hanno dovuto riconoscere l'esistenza di quello che è stato chiamato *il paradosso di Easterlin*, (dal nome dell'economista statunitense che per decenni si è occupato di percezioni della felicità, riconoscendone la diversità dal benessere, dal reddito e dalla disponibilità di beni). Il paradosso consiste nella evidenza (raggiunta attraverso una gran mole di questionari ed interviste diversi) che la crescita del reddito e dei consumi non ha portato ad un miglioramento della percezione soggettiva di felicità (happiness). Gli innumerevoli studi sul tema evidenziano come la relazione tra reddito e felicità appaia complessa: redditi bassi non paiono contribuire a percezioni soggettive di felicità più elevate, anzi, ma tali percezioni non migliorano all'aumentare del reddito e dei consumi. La rilevanza del paradosso consiste proprio nel suo mettere in luce il "fallimento" della via alla felicità (o almeno soddisfazione)

connessa alla logica utilitaristica e consumistica e non è certo un caso che da anni si cerchino le più svariate interpretazioni possibili di esso.

Visioni diverse ovviamente prospettano “vie” diverse per il raggiungimento della felicità. Ad esempio Aristotele nella “Etica Nicomachea” centra la propria indagine appunto su ciò che costituisce il “bene più grande” per ciascuno e lo identifica con l’eudaimonia, la felicità che scaturisce dalla propria realizzazione. La politica e l’economia sono poi gli strumenti che consentono di perseguire, nelle dimensioni delle istituzioni sociali e delle regole applicative del buon governo della casa (oikos-nomia), questa meta. I già citati A. Sen e M. Nussbaum ripropongono questa prospettiva attraverso l’approccio delle capacità, che attribuisce un ruolo centrale appunto alla realizzazione (functionings) delle capacità (potenziali personali) umane di ciascuno e considera che il percorso di questa realizzazione sia la concretizzazione della libertà individuale, che dunque implica entrambe le dimensioni (negativa e positiva) di questa e che richiede l’impegno ed il contributo di ciascuno<sup>32</sup>.

Mi pare interessante fare riferimento anche ad una ulteriore visione, certo articolata, della vita umana e dei suoi obiettivi: quella gandhiana che si fonda sulla filosofia dello yoga. In questa visione gli obiettivi della vita umana sono raggruppati in quattro aree principali, ciascuna delle quali costituisce l’antecedente necessario della successiva. La dimensione di partenza è il comportamento etico (*dharma*), necessario per essere in pace con se stessi e costruire qualunque altra dimensione di realizzazione umana. Seguono il benessere (*artha*), inteso nel suo senso più ampio (che include anche quello materiale) ed il piacere (*kama*), inteso come autorealizzazione nei diversi aspetti della vita, che trova poi il proprio apice in dimensioni che paiono trascendere quelle materiali (elevazione, intesa sia in senso semplicemente evolutivo che invece spirituale).

Questi brevi cenni credo ci possano aiutare a riconoscere come vi siano molteplici concezioni di quali sono – o dovrebbero essere – gli obiettivi della vita umana e che ogni cultura e civiltà presumibilmente può essere apprezzata e giudicata proprio a seconda degli orizzonti di senso e di compimento che si dà.

Grazie.

---

<sup>32</sup> Questa concezione è espressa addirittura dal titolo di un volumetto di A. Sen, La libertà individuale come impegno sociale. In esso la libertà individuale appare appunto come il prodotto sia della ricerca del singolo che del contributo della società in cui vive, che può o meno creare un contesto favorevole a tale realizzazione.

**Crisi economica, individui, gruppi e relazioni:  
un punto di vista gruppoanalitico  
Dott.ssa Saura Fornero**

Questo tentativo dialogico si compone di due parti: nella prima tenterò di porre in evidenza *le forti convergenze paradigmatiche* tra il pensiero del professor Burlando e la gruppoanalisi; nella seconda tenterò di esemplificare questa convergenza accostando alcuni specifici concetti dell'economia ad alcuni punti della teoria della tecnica gruppoanalitica.

***Convergenze paradigmatiche***

Sono stata molto colpita dalla convergenza paradigmatica che ho trovato tra il pensiero del prof. Burlando e le caratteristiche del paradigma gruppoanalitico così come lo intendiamo in Apragi.

Immagino la preoccupazione di chi mi conosce e con ragione teme le conseguenze del mio entusiasmo per i paradigmi, cioè la micidiale ricaduta sull'attenzione di chi si trovi, come voi, a dover ascoltare. Ho cercato di contenermi. E questo è uno dei motivi per i quali mi ancorò a questo scritto e alle slides.

Ho cercato di contenermi, perché, leggendo alcuni dei lavori di Burlando in preparazione del workshop, ho subito incontrato Kuhn con *La struttura delle rivoluzioni scientifiche* e Prigogine con la questione delle strutture dissipative e della reversibilità/irreversibilità del tempo come riferimenti forti, espliciti di Burlando e in comune con la gruppoanalisi.

Potrebbe parere ovvia questa comunanza di riferimenti, in tempi di complessità, ma non lo è mica tanto, direi: il paradigma di complessità sta un po' diventando una sorta di *mantra* al quale è fin troppo facile fare riferimento; ma un conto è parlare di complessità, un altro è tentare di praticarla, cosa che, secondo me, Burlando fa.

Dunque provo un po' anch'io a praticare la complessità, dialogando da gruppoanalista con l'economista, proprio a partire da questa rilevante e anche inaspettata convergenza.

Incoraggiata dalla comunanza di riferimenti epistemologici, mi sono chiesta: ma, in definitiva, che cosa fanno gli economisti? Ho pensato che ad esempio, forse prevalentemente, non so, *contano e pensano*, cioè *mettono in relazione oggetti* apparentemente lontani, come ore di lavoro e lavatrici, bisticche e petrolio, e cercano di capire quale valore queste cose abbiano per chi le ha e per chi non le ha e mi pare cerchino anche *unità di misura* che rendano comparabili le cose e le condizioni di vita delle persone.

Mi sono chiesta che cosa facciamo noi. Ho pensato che tentiamo di stu-

diare bene i funzionamenti umani normali per individuare e curare quelli che normali non sono, cioè, ad esempio, quelli che non permettono agli individui e ai gruppi di vivere bene quanto le loro risorse materiali e di conoscenze consentirebbero.

Ho pensato, allora, che, in un certo senso, noi e gli economisti facciamo cose analoghe: loro magari ci dicono (ciascuna corrente a suo modo) come dovremmo ragionare per stare meglio tutti senza rimetterci e noi facciamo un analogo con i nostri pazienti; mi sono chiesta anche se tutti, gli economisti e noi, sappiamo che *fare questo è difficilissimo*, talvolta è proprio impossibile aiutare a ragionare e agire razionalmente i nostri pazienti, che desiderano sì “stare meglio”, ma... a modo loro. Da gruppoanalisti sappiamo (lo constatiamo ogni giorno, sia nella clinica sia nei gruppi reali) che *la razionalità non ha appeal, non è vincente rispetto alle difese e alle resistenze dei pazienti; la percezione individuale o gruppale che sia* ha molto più successo interno e, se è distorta rispetto alla realtà, ha conseguenze tenacemente patologiche sul comportamento. Preciso che si intende qui la razionalità come uno dei funzionamenti mentali umani, non come la intende l'economia positivista.

L'orientamento del prof. Burlando mi pare consapevole della difficoltà del pensare razionalmente e del comportarsi di conseguenza. I suoi lavori abbondano di esempi macroscopici di irrazionalità economica perpetrati su vastissima scala e perciò molto distruttivi; in altri termini, allora, Burlando mi pare ben consapevole *della difficoltà del coniugare il potere con i limiti. Il passaggio dall'individuo al gruppo, dall'intrapsichico al sociale*, potremmo dire per ora, presenta qualche difficoltà...

Non voglio saturare ora questo importantissimo punto: è un filone di interesse ben vivo nella gruppoanalisi e in Apragi; ho l'impressione che il tema sarà ripreso e ora lo voglio giusto indicare, non sviluppare. Lo riprenderò anch'io un po', però al termine di questo intervento.

Continuo dunque il dialogo tra economia e gruppoanalisi attraverso le affinità che ho colto.

Come dicevo, nei suoi lavori, Burlando cita Khun della Struttura delle rivoluzioni scientifiche del 1962. Dice Kuhn che *“nella scienza la novità emerge soltanto con difficoltà, che si manifesta attraverso la resistenza, in contrasto con un sottofondo costituito dalla aspettativa”*. Accanto a Kuhn, Burlando cita anche un vecchio detto irlandese che recita – se non ho mal tradotto: *“Se l'unico utensile che hai è un martello, vedrai ogni cosa intorno a te come chiodi”* (*If the only tool you have is a hammer, you will see everything around you as nails*).

Intanto, trovo interessante l'accostamento tra un filosofo della scienza del calibro di Kuhn e la saggezza popolare irlandese. In secondo luogo, il modo in

cui Kuhn parla della novità nella scienza mi pare si adatti benissimo al difficile emergere della consapevolezza nei nostri pazienti, che appunto si “manifesta nella resistenza ed è in contrasto con un sottofondo costituito dall’aspettativa”.

Questa convergenza mi ha fatto venire subito in mente due cose: Lakatos (1922-1974) e la *teoria del difetto di specializzazione*.

A Kuhn e Prigogine, allora, aggiungiamo Lakatos, Bolk e Ghelen.

Lakatos (1922-1974) era matematico e filosofo, è stato allievo di Popper e mediatore tra il suo maestro e Khun, che avevano posizioni differenti; Lakatos sintetizza la complessità nell’ormai celebre espressione “Gli ultimi a sapere dell’acqua saranno i pesci”, che i nostri allievi già conoscono. Come a dire che la nostra specie potrebbe sapere le cose, ma le viene più naturale – diciamo così – impugnare il martello dell’autoreferenzialità e vedere chiodi dappertutto, proprio perché si *aspetta* di vedere chiodi e la *percezione batte la razionalità* 1000 a 1.

Vi ricorderete di un’altra sintesi che trovo molto efficace a questo proposito, quella della “profezia che si autoavvera” di Merton e di Watzlawick, come a dire il modo dei colleghi sistemici per parlar della forza tremenda della coazione a ripetere, che si basa, appunto sulla percezione, non certo sul ragionamento.

La seconda cosa che mi è venuta in mente tra Kuhn e la saggezza irlandese è la questione del difetto di specializzazione. Il *difetto di specializzazione* viene teorizzato da Luis Bolk (anatomista olandese, 1866-1930) e da Arnold Ghelen (filosofo, antropologo e sociologo tedesco purtroppo nazista, 1904-1976); i due teorizzano in modi reciprocamente indipendenti (che sarebbero piaciuti a Kuhn, e che in casa gruppoanalitica ritroviamo storicamente tra Trigant Burrow, Foulkes e Bion), i due teorizzano, dicevo, un’antropologia che lungi dal ritenere l’uomo in cima alla scala evolutiva – su modello genericamente darwiniano – lo ritiene *affetto da una costitutiva mancanza di un corredo istintuale forte e dunque perfetto* come è invece per gli animali.

L’ipertrofia neuronale della quale l’Homo Sapiens soffre (il nostro sistema nervoso centrale e periferico è sovradimensionato rispetto alle mere esigenze sopravvivenziali), lo dico un po’ ironicamente, apre alle gioie dell’autopoiesi, della creatività della quale molto ci parla il nostro Diego Napolitani (il *potere* tipicamente umano), ma espone anche l’essere umano a qualche rischio di esagerare, magari senza accorgersene (dove sta il *limite* se istintivamente non ce l’ho? Chi me lo darà? Posso fidarmi della mia *percezione*?).

Insomma, *l’antropologia del difetto di specializzazione* ci aiuta a pensare che prima il Faber e poi il Sapiens si siano trovati alle prese, da un lato, con una natura vissuta come indifferente, impersonale, tendenzialmente ostile, da addomesticare e domare (la leopardiana matrigna), dall’altro, con una endo-

gena e dilagante percezione di *mancanza*.

Ma perché la mancanza e perché dilagante? Ma proprio perché, nell'essere umano, la percezione non è arginata da barriere istintuali, bensì è affidata a quell'ipertrofia neuronale che ci caratterizza; e finché si tratta di soddisfare bisogni primari ce la possiamo fare; ma, *a bisogni primari soddisfatti, la percezione di mancanza non passa*, anzi, nell'uomo pare tenda persino ad aumentare, a diventare mal di vivere, percezione sgradevole della *mancanza di un senso dato all'esistenza*, vale a dire di un senso, ad esempio, percepito per istinto, con continuità rassicurante, come è appunto per i "perfetti" animali, che vivono e basta.

Viene da qui allora la condizione specifica del Sapiens, quella di dover soddisfare, insieme con i bisogni primari, il bisogno tutto e solo suo di dare senso (e significato – ma qui non entro ora) *a se stesso e al mondo*.

Ora, come alcuni qui certo sanno, *la teoria del difetto di specializzazione è un caposaldo della Gruppoanalisi*, la Gruppoanalisi ne evidenzia certamente il lato più positivamente creativo, terapeutico e ne utilizza diagnosticamente il fondamento.

Ecco, è così che, leggendo Burlando, da Kuhn e dalla saggezza irlandese sono arrivata alla Gruppoanalisi.

Ora, la psicoanalisi e, ancor più *l'applicazione della psicoanalisi ai gruppi, cioè la Gruppoanalisi* – come vedevamo nel seminario di inizio anno con gli allievi – *a un tempo fondano e si inscrivono* nel paradigma di complessità e ci ricordano che *per la nostra specie l'attribuzione di senso e la costruzione di significati prevalgono su ogni determinante naturale*.

Ancora sulla convergenza paradigmatica. Forse qualcuno ricorda che cosa ci diceva recentemente Luisa Brunori parlandoci del *fondamento relazionale e grupale* di un fenomeno apparentemente tutto economico come il *micro-credito*.

Tra le altre interessanti cose, ci ricordava che la parola economia viene da *oikos nomos*, legge della casa o, dato il significato che il prefisso eco ha per noi oggi, direi legge dell'ambiente.

Considerare l'economia come dipendente dall'ambiente – come Burlando tenta di fare - è fondamentale e discriminante. Abbiamo visto che non tutte le teorie economiche fanno così, anzi: alcune considerano, all'opposto, l'ambiente come dipendente dall'economia, altre considerano economia e ambiente addirittura come variabili reciprocamente indipendenti perché – se non ho mal capito – la variabile determinante per eccellenza per l'economia è il *mercato*.

Considerare una buona legge dell'ambiente quella che tiene conto delle risorse dell'ambiente, esseri umani compresi, mi pare affine a un aspetto fon-

damentale del paradigma guppoanalitico; infatti, per la gruppoanalisi, non vi può essere *costruttività se non rispettando la centralità delle relazioni*, dunque la possibilità, sappiamo quanto faticosa, di costruire accordi per far funzionare le cose e le case comuni, gli individui e i loro legami, cioè i gruppi e la società.

Ma tale centralità deve continuamente fare i conti con il fortissimo, e per lo più inconscio, vincolo della nostra specie, cioè con la nostra *allergia al limite*, che è poi l'allergia al prototipo di tutti i limiti, vale a dire alla nostra inesorabile finitezza, alla nostra mortalità.

Viene da qui – penso – la *patologia dell'avidità* della quale la nostra finanza e forse anche l'economia globale sembrano soffrire, e non posso non pensare alla negazione onnipotente della mancanza che ritroviamo in tutte le attuali variegata e fantasiose declinazione patologiche del narcisismo.

Mi ha colpito come – cito sempre Burlando – una serie di scelte abbia prodotto “*un sistema economico-finanziario improntato alla costante ricerca di rendite e/o profitti su orizzonti decisionali medi molto brevi, a qualunque costo e senza attenzione alle conseguenze complessive delle attività realizzate (per queste ragioni – tale sistema economico-finanziario è stato anche definito “drogato” con riferimento alle caratteristiche di compulsività, assuefazione ed indifferenza alle conseguenze di medio-lungo periodo anche sulla propria vita)*”. Anche qui ho trovato interessante (e impressionante) la convergenza tra analisi economica e psicopatologia.

### ***Potere/Limiti Economia/Gruppoanalisi: possibili affinità concettuali***

Termino qui con la messa in evidenza delle forti connessioni paradigmatiche di fondo che ho trovato tra il modo di Burlando di concettualizzare l'economia e il modo gruppoanalitico di concettualizzare la mente e i suoi funzionamenti.

Passerei alla seconda parte, quella un po' più esemplificativa. I punti comuni per ragionamenti e incroci possibili sono numerosi anche nel merito, oltre che nel metodo.

Un concetto affine tra economia e Gruppoanalisi mi è parso quello di *sviluppo sostenibile*, nei due termini che lo compongono. Mi ha fatto venire in mente numerose implicazioni possibili.

Prima di tutto, mi pare molto interessante, in economia, la distinzione tra *crescita* e *sviluppo*. Mi è parso che la crescita in economia sia intesa come qualcosa di quantitativamente definibile, lo sviluppo mi ha fatto invece venire in mente per analogia la definizione di Kurt Lewin per la quale un gruppo è più e altro della somma degli individui che lo compongono; ho inteso la crescita come un'attenzione semplice ai risultati, lo sviluppo come un'attenzione complessa ai *processi che portano ai risultati*.



Mi sono anche ricordata come ormai già qualche anno fa, il corso di Psicologia dell'età evolutiva all'Università torinese divenne di Psicologia dello sviluppo, proprio perché l'evolutivezza connessa a una certa e sola età era diventata scientificamente insostenibile; inoltre, la concezione evolutiva della psicologia evocava un'idea di crescita del bambino lineare e costante, come sappiamo che non è; il concetto di sviluppo, invece, è certamente più compatibile con una scienza della complessità, che studia processi, sviluppi appunto, taluni più riconducibili a linearità, altri molto di meno.

Lo sviluppo sostenibile, poi, mi è parso una traduzione economica del nostro Foulkes, che, secondo me, ce lo raccomanda; Foulkes, infatti, ci dice che dobbiamo curare i nostri pazienti non secondo un modello di salute che abbiamo in mente; quello lo dobbiamo avere in mente eccome, ci mancherebbe (la diagnosi è ancoraggio fondamentale nel nostro lavoro) ma lo dobbiamo avere in mente allo scopo di aiutare il pazienti a *rimuovere i suoi ostacoli al suo sviluppo, sulla base delle sue risorse, delle risorse del suo plexus e del suo complexus*, vale a dire sulla base delle sue risorse familiari e sociali. Foulkes dice poi anche che fare questo è difficile.

Foulkes dice che per cambiare – e questo mi piace moltissimo – bisogna disapprendere, cioè – e torniamo a Kuhn, ai pesci e ai chiodi – bisogna *disimparare i propri pregiudizi*, in modo, ad esempio, da non vedere soltanto chiodi soltanto perché in mano si ha un martello.

Altra forte e stimolante convergenza, sempre all'interno del tema dello sviluppo sostenibile, ho incontrato sui *concetti di bisogni e di limiti e sulla necessità di vederli in prospettiva temporale sia inter sia intragenerazionale*.

L'attenzione alla trasmissione di risorse e problemi sia nella famiglia sia tra le generazioni è un altro caposaldo gruppoanalitico; per la gruppoanalisi tutto passa attraverso le relazioni, dunque lo studio e la considerazione clinica sia dei rapporti intrafamiliari sia dei rapporti tra le generazioni è per noi fondamentale.

La raccolta anamnestica attenta anche al transgenerazionale ci dice molto diagnosticamente e prognosticamente perché ci dice come in quella famiglia e attraverso le generazioni sono state usate le risorse e in quale conto sono stati tenuti i limiti; certo, con risorse noi non intendiamo soltanto le risorse materiali bensì, più ampiamente forse, non lo so, la capacità di individui e gruppi di interagire tra loro e con l'ambiente.

Altro concetto comune è quello di *resilienza*; per me, è un concetto bellissimo, di quei concetti ponte tra discipline diverse, apparentemente lontane e che, nel nostro specifico, ci aiuta nella concettualizzazione e nella cura dei traumi e della loro trasmissione tra le generazioni.

Se non ricordo male, in origine, la resilienza definiva la proprietà di certi



metalli di adattarsi a usi diversi mantenendo intatta la struttura molecolare loro propria; per noi è venuto ad indicare la capacità umana di adattarsi tanto alle difficoltà quanto alle opportunità mantenendo sia sufficiente costruttività sia autenticità personale.

Quando l'abbiamo incontrata, ce ne ha parlato anche Mercedes Gentile, che avremo con noi nella seconda giornata di questo WS. Mi è parso molto interessante che la concettualizzazione dello sviluppo sostenibile consideri la resilienza dei sistemi.

Ancora all'interno della concettualizzazione dello sviluppo sostenibile l'idea delle pari opportunità della condizione sociale, "intese non come la rinuncia a principi meritocratici e l'uguaglianza distributiva bensì una sostanziale uguaglianza dei punti di partenza nella competizione sul mercato" (Burlando), mi ha fatto pensare al *gruppo clinico gruppoanalitico* e anche, in senso lato, al gruppo a conduzione gruppoanalitica.

Sappiamo che in tali gruppi un compito fondamentale del terapeuta e del conduttore è quello di *costruire un sistema di regole*, una sorta di legge della casa, di economia del gruppo, di setting, diciamo noi, tale per cui nel gruppo ciascun membro sia garantito quanto ciascun altro, compreso il terapeuta o il conduttore.

Sappiamo anche quanto questo sia difficile e quanto gli errori che si commettono in fase di costruzione del setting possano avere conseguenze anche gravi sui buoni processi che si vorrebbero favorire proprio attraverso un uso professionale del gruppo; *sappiamo cioè quanto sia difficile favorire processi di pensiero autenticamente costruttivi e trasformativi nei gruppi*.

Su questa scia, e avviandomi a chiudere alcuni dei cerchi che ho aperto, spingendo ancora un po' più in là la riflessione sulle convergenze paradigmatiche, da gruppoanalisti, potremmo forse dire che la crisi attuale non ci meraviglia molto.

Permettetemi un salto apparente: dice Nonno Kuzya-John Malkovich in Educazione siberiana (film di Salvatores, tratto da un libro di Nicolai Lilin): "Un uomo non può possedere più di quanto il suo cuore possa amare".

Questa frasetta ad effetto mi è rimasta impressa perché contiene, secondo me, un'importante declinazione dell'intreccio tra il potere comunque inteso e i limiti, comunque intesi: in altre parole, non c'è *coniugazione tra potere e costruttività se non si sanno fare i conti con l'amore*, cioè con la capacità di *stabilire relazioni e costruire significati attraverso esse*; se non ami ciò che possiedi sei povero comunque, vale a dire che sei assoggettato comunque al predominio della *percezione della mancanza*, che, come abbiamo visto ci caratterizza tutti come specie; e, se non ami ciò che possiedi, resti uno *schiavo dell'avidità*.

### **Chiudere cerchi**

Ed eccoci allora a una dialogica conclusione: gli economisti contano, dicevo all'inizio, cercano di coniugare il quantitativo con il qualitativo, il potere con i limiti; noi contiamo forse un po' meno (in tutti i sensi!), ma anche noi tentiamo a nostro modo di conciliare il qualitativo delle nostre categorie di riferimento con i limiti e le risorse degli individui reali, delle relazioni reali nei gruppi reali.

Insomma, siamo di nuovo alle prese con *il quanto e il quale*, questione e tensione vecchie come il mondo.

E la questione del quanto e del quale è gemella dell'altra, altrettanto fondamentale: quella del *che cosa e del come*.

Nella mia esperienza, mi pare di aver capito che sul quale e sul che cosa è abbastanza facile capirsi e accordarsi; i problemi – più o meno grandi – iniziano quando si passa dal che cosa e dal quale al come e al quanto; in altri termini, *dalla teoria alla pratica*.

La questione è davvero vecchia come il mondo, rimanda al tenere insieme il pensare con il fare, che in effetti è piuttosto difficile. Noi psicoterapeuti lo sappiamo, o lo dovremmo sapere molto bene, forse lo dovremmo sapere meglio di altri, posto che proprio di questo ci occupiamo.

A conclusione di questo dialogo, allora, vediamo che cosa ne dice un gruppo di autorevolissimi economisti, i premi Nobel Joseph Stiglitz e Amartya Sen tra gli altri, coordinato da Jean Paul Fitoussi, tutti riuniti qualche anno fa in una super Commissione voluta dal governo francese (2008) [*Commission on the Measurement of Economic performance and Social Progress*]. Leggo, sempre da un lavoro di Burlando:

*“C'è un'enorme distanza tra le misure standard di importanti variabili socio-economiche come la crescita, l'inflazione, le ineguaglianze etc. e le percezioni diffuse; il gap è così ampio e universale che non può essere spiegato con riferimento alla illusione monetaria e/o a caratteristiche psicologiche della natura umana. Il nostro apparato statistico, che può averci servito bene in un passato non lontano, necessita di serie revisioni.”*

Abbiamo chiuso il cerchio allora? Mi pare che anche gli economisti stiano confrontando sulla questione dei valori, dei principi e dei fini; in altri termini, mi pare che all'interno dell'economia circoli l'interrogativo tipico della filosofia della scienza (Popper, Kuhn, Prigogine e molti altri: Diego Napolitani, Ceruti, Bocchi, Pievani, più vicini a noi): *che cosa fonda i fondamenti?*

Che cosa, in altre parole, *ci può orientare nei laboriosi passaggi dal quale-*

*che cosa al come e quanto?* Che cosa ci può orientare nei passaggi dalle teorie alle pratiche e viceversa?

La filosofia della scienza continua ad avere una risposta apparentemente semplice a questa domanda difficile: è la combinazione di spazio e di tempo che fonda i fondamenti.

Spazio e tempo sono in sé degli invarianti (non so se sarebbe d'accordo Prigogine), sono cioè variabili indipendenti e misurabili, non rinnovabili, e questo non è difficilissimo da capire.

*Sembra però difficilissimo da assumere e integrare con le prassi collettive, gruppali.*

Ciò che fa la differenza, allora, ancora una volta, non sono le risorse e i limiti in sé bensì la *percezione che ne abbiamo* (torniamo a pesci e chiodi); ciò che fa la differenza è come questa percezione condiziona il nostro modo di pensare e di esistere, in particolare il nostro modo di intendere e di vivere cose importantissime (e limitate) come ad esempio *la gratificazione e la frustrazione, il dolore, la sofferenza e la realizzazione, la sicurezza e l'ansia* e così via, tutti aspetti eminentemente psicologici.

In altre parole, ciò che mi pare di aver capito nel tentare questo dialogo inconsueto tra economia e gruppoanalisi è che *anche* nell'economia c'è attualmente un serio *conflitto* tra orientamenti quantitativi e qualitativi.

Riprendo dai nostri "Incontri del lunedì", la domanda allora è: da psicoterapeuti gruppoanalisti, in questa crisi che ci dice che dobbiamo curare tutti presto, bene e spendendo pochissimo possiamo continuare ad *ancorarci* legittimamente al nostro *motore di cura* che è la *significazione*, che, a sua volta, *si fonda sulla prevalenza del significato sull'oggetto*, cioè, in altre parole ancora su un quale-quanto-che cosa-come *integrati*?

È da lì che viene la *terapeuticità del simbolico*: dalle *integrazioni* che rende possibili e che sono necessarie per "apprendere dall'esperienza" (diremmo con Bion), cioè per coniugare costruttivamente l'intrapsichico con il sociale, dunque il potere con i limiti, dunque per svilupparsi in maniera sostenibile.

Ma – mi domando – questa prevalenza, questa centralità, quella del significato sull'oggetto, della relazione sulla pulsione, del simbolico sulla datità concreta è *ancora vera* oggi?

È ancora vera in uno *spazio* reso sempre più claustrofobico dall'illusione tecnologica di poterlo conoscere anche senza muoversi da un video?

È ancora vera in una visione temporale appiattita sull'istantaneo, in un tempo dove il significato aderisce a sensi parziali, di intrattenimento, e magari anche contraddittori?

E ancora: se la prevalenza del significato sul senso, del simbolico sul con-

creto esiste, perché non sta producendo un'euristica "buona", cioè una diffusa capacità di risolvere problemi ragionando insieme?

Oltre allora al già citato Freud di *Psicologia delle masse e analisi dell'Io* del 1921 e del *Disagio della civiltà* del 1929, penso a Michael Rustin e al suo *La società buona e il mondo interno*, lettura indicatoci dal compianto Giorgio Blandino nel contesto del workshop APRAGI 2012, penso a James Hillman, al suo *Cent'anni di psicoterapia e il mondo va sempre peggio*.

E ancora mi domando: perché, anziché un'euristica buona, pare stia prevalendo il concreto sul simbolico, la forzatura del limite sulla sua saggia e complessa accettazione, la *smania di "andare avanti"* comunque, con insufficiente consapevolezza delle conseguenze complesse che ogni introduzione tecnologica comporta e con insufficiente consapevolezza del costituire tutti quanti e con l'ambiente un sistema di per sé interrelato?

Pare che sulla possibilità teorica di collaborare per affrontare e risolvere problemi prevalgano stili e atteggiamenti frettolosi, "avid", come se *il possesso e l'accumulo fossero diventati gli organizzatori di significato egemoni e impliciti*.

E qui chiudo il cerchio aperto proprio all'inizio: mi riferisco al passaggio da un'epoca nella quale la messa in discussione dei fondamenti, dei principi e dei valori era esplicita, dunque pensata e discussa (mi riferisco agli anni Sessanta-Settanta), all'epoca attuale, dove la messa in discussione dei fondamenti, dei principi e dei valori è appunto implicita, cioè agita e non pensata.

Allora, se antropologicamente è vero che Sapiens e Faber sono differenti e che il primo succede temporalmente al secondo, non per questo – mi parrebbe – il fare del Faber ha progressivamente ceduto terreno al sapere del Sapiens, cioè a un *agire entro i limiti* che la conoscenza e il *buon* senso ci imporrebbero.

Mi pare cioè che impugnando il martello, la clava o l'IPad, sia oggi il Faber, non il Sapiens, a poter continuare a contare su un'ottima maggioranza di insicuri, dunque di avidi/pavid ansiosi, decisamente poco portati a farsi domande e costruire pazientemente risposte...

E dunque? E dunque non so: io sono di quelli poetici per necessità, non per vocazione.

Una cosa però la so perché l'ho sperimentata: so che in APRAGI quando non riusciamo a coniugare il che cosa con il come e il quanto con il quale ce ne accorgiamo, qualcuno nei vari assetti di gruppo attraverso i quali lavoriamo se ne accorge sempre, e lo fa notare.

Allora, quando questo succede negli svariati modi e forme delle soggettività e delle dinamiche gruppal, noi tutti ci fermiamo a pensare, e *troviamo questo normale*.

Mi piace pensare che uno dei nostri fini di esperti di limiti e mancanze possa essere l'impegno condiviso che mettiamo nel tentativo di rendere *la razionalità della consapevolezza attraente almeno quanto lo è l'illusione di poterne fare a meno.*

E con questo ho davvero concluso e vi ringrazio molto per l'attenzione e la pazienza.

### **Le crisi: prospettive attuali, origini e possibili sviluppi** **Prof. Roberto Burlando**

Un titolo che mi è venuto in mente pensando a questa presentazione pomeridiana è “ *noi speriamo che ce la caviamo*”, certo più evocativo di quello che ho poi utilizzato ma poco accademicamente appropriato.

La o le crisi (a partire da quelle finanziaria ed economica) preoccupano quasi tutti (credo che anche la vostra attenzione a queste dimensioni ne sia un segno) e le valutazioni preoccupate attengono a molte dimensioni della situazione attuale, tanto da far chiedere a parecchi autori di discipline diverse se si tratti di una crisi congiunturale, seppur multidimensionale, o invece di una crisi dei modelli di sviluppo dominanti o addirittura del capitalismo *tout court*.

Dico subito (e argomenterò presto) che a mio avviso quella che attraversiamo è una crisi strutturale, che investe quantomeno il modello di sviluppo economico e sociale (noto come globalizzazione ultra-liberista o fondamentalismo di mercato) perseguito, a partire dagli anni '80 del secolo scorso, prima nei paesi anglosassoni e poi in gran parte del mondo. Francamente mi pare anche che questa interpretazione sia sempre più diffusa, anche se periodicamente da più parti vengono riproposte prospettive (o speranze) di ripresa e addirittura di uscita (magica) dalla crisi.

In questa relazione toccherò, sia pure per sommi capi, alcuni dei temi cruciali relativi alla sostenibilità – non solo ecologica ma anche sociale e democratica – del modello socio-economico in cui ci troviamo a vivere, a partire da quello dei limiti fisici alla crescita economica materiale. Cercherò di collegare questa dimensione basilare alle altre citate e farò anche un cenno al problema, che mi pare francamente ineludibile considerando la situazione attuale, del rapporto tra economia e politica in questa fase storica.

Per cogliere la dimensione strutturale della crisi attuale credo sia necessaria una prospettiva che consideri anche le origini non contingenti (e dunque non immediatamente recenti) delle crisi, le tendenze realizzatesi almeno negli ultimi decenni e che hanno determinato gli squilibri e i problemi che sono poi emersi in modo

così devastante. Per questo vi proporrò una prospettiva un po' più di lungo periodo (e dunque storica, seppur temporalmente assai limitata, per ragioni di spazio e di competenze), facendo riferimento alle principali fasi dell'economia mondiale dalla fine seconda guerra mondiale ad oggi. Se, infatti, ci si limita a considerare gli aspetti più tecnici e contingenti della crisi finanziaria mi pare non si possa andare molto in là. Certo qualcuno (le ormai famose "mele marce") ha rubato, le agenzie di rating hanno fatto il loro interesse e non quello che avrebbe dovuto essere il loro mestiere, ci sono stati meccanismi devianti – che peraltro non sono stati corretti in misura rilevante – ma perché tutto questo? Come è stato possibile e dove ci portano queste tendenze, se non vengono modificate in modo radicale?

Infine, spero di fare in tempo ad accennare alle cause contingenti dell'evoluzione della crisi economico-finanziaria e ad alcune delle principali ipotesi di uscita dalla crisi economica attuale. La letteratura sostanzialmente ne contempla quattro e in effetti queste sono le opzioni di base, anche se poi ognuna di esse può essere variamente specificata, ma conviene poi considerare anche le ipotesi di scenario più ampie e, purtroppo, non meno preoccupanti.

### ***Le molte dimensioni della crisi attuale***

La crisi attuale investe molteplici piani: quello economico e finanziario (la "crisi" drammatica è partita dalla finanza, anche se poi questa è riuscita a "scaricarla" su altre dimensioni, come vedremo) ma anche quello sociale ed ambientale, con i problemi del riscaldamento globale, dell'inquinamento del suolo e l'esaurimento dei combustibili fossili e dei minerali, e quello della democrazia stessa. Se guardiamo oltre i nostri confini, ai paesi in via di sviluppo, vediamo delle crisi alimentari (nel senso di popolazioni che sono alla fame) anche se in Occidente questo aspetto è ancora marginale (tuttavia la crisi economica rischia di indurlo per alcune fasce di popolazione svantaggiate). Da noi la crisi sociale muove ovviamente da quella occupazionale, è la crisi dei lavori precari, degli stipendi dei giovani ridotti a valori che non consentono autonomia e, tra un po' neppure più sopravvivenza. Poi ci sono le disuguaglianze, a livello sia dei singoli paesi che mondiale, che costituiscono un altro elemento estremamente preoccupante delle crisi attuali<sup>33</sup>.

Queste crisi sono collegate tra loro e non ci si può più limitare – come si faceva un tempo e come vorrebbe l'approccio neopositivista – a considerarle

---

33 Sul banchetto dei libri all'ingresso, poco fa, ho notato tra gli altri l'ultimo di Joseph Stiglitz (premio Nobel per l'economia di qualche anno fa e già capo economista della Banca Mondiale), che tratta proprio della disuguaglianza e mette in evidenza come, negli Usa, l'1% della popolazione detenga una proporzione enorme della ricchezza e del reddito nazionali, e perché questo sia un problema drammatico.

separatamente l'una dall'altra. Per comprenderle e affrontarle esse devono essere considerate sia ognuna nel suo specifico che anche nelle loro interazioni, in quanto i loro feedback sono notevoli<sup>34</sup>.

Un primo dato cruciale a proposito di crisi ambientali è quello relativo alla concentrazione di anidride carbonica nell'atmosfera negli ultimi 700.000 anni (il periodo di tempo è sufficientemente lungo da smorzare le obiezioni di molti scettici): il livello raggiunto recentemente è più del doppio di quello massimo toccato in qualunque delle epoche precedenti<sup>35</sup>.

Ormai la stragrande maggioranza degli scienziati naturali non ha dubbi che tale incremento di concentrazione dipenda direttamente dalle attività antropiche e non ci sono significativi dubbi neppure sul fatto che esso sia la causa determinante del riscaldamento globale e che quest'ultimo avrà conseguenze devastanti sul clima e quindi su ampie fasce di popolazione terrestri<sup>36</sup>.

Un secondo elemento di riflessione attiene alla relativa scarsità di scorte di combustibili fossili: è stato autorevolmente confermato che gli USA hanno raggiunto (così come anticipato già qualche decennio fa dall'ingegnere minerario statunitense Hubbert, noto per aver dato il nome appunto al picco<sup>37</sup> di *Hubbert*) il massimo dello stock di riserve petrolifere interne già intorno al 1970. Certo i paesi arabi sono ancora in grado di fornire petrolio per alcuni decenni, ma il problema è che se noi consideriamo la disponibilità di riserve petrolifere in progressiva diminuzione e la domanda di petrolio che invece continua ad aumentare, vediamo come la forbice tra domanda e offerta tende ad aumentare e questo (come vi dirà qualunque economista) implica necessariamente un progressivo aumento dei prezzi. Quel che più conta, però, rischia di essere non tanto il prezzo del petrolio bensì la disponibilità a qualunque prezzo; l'assoluta prevalenza dei paesi dell'OPEC nella produzione di petrolio è considerata da alcuni la spiegazione più significativa della guerra in Iraq e di un'altra serie di drammatici eventi geopolitici.

---

34 Qualcuno addirittura ipotizza che lo scoppio della bolla dei *mutui subprime* sia stata legata all'aumento dei prezzi del petrolio, che a sua volta è legato alla progressiva riduzione delle scorte di combustibili fossili.

35 Questi dati sono stati ottenuti attraverso i carotaggi compiuti nell'artico e nell'antartico, che hanno raggiunto profondità chilometriche nel ghiaccio per poi studiare la composizione chimica dei vari strati.

36 Per una sintesi di questi argomenti rinvio a Burlando (2010) e per una trattazione più tecnica e completa a Walker e King (2008) ed ai Rapporti dell'IPCC.

37 L'andamento che evidenzia il picco è dato semplicemente dall'ammontare di riserve ancora disponibili (le attuali tecniche di prospezione non lasciano molto da scoprire) cui viene sottratto il consumo medio previsto nel tempo, sulla base degli utilizzi attesi.

Un dato probabilmente altrettanto poco noto è, probabilmente, quello relativo all'andamento della popolazione umana. Sull'orizzonte temporale degli ultimi 10.000 anni (come mostra il grafico) la dinamica demografica mostra all'inizio un andamento quasi stazionario, poi influenzato dal passaggio alla coltivazione della terra e dai progressi agricoli che ne hanno indotto un modesto incremento. In secoli più vicini a noi le epidemie di peste hanno provocato una temporanea riduzione nei valori assoluti ma poi la rivoluzione industriale ha dato il via all'attuale andamento esponenziale (che caratterizza, purtroppo, diverse variabili rilevanti in queste considerazioni). Le funzioni (rappresentate dalle curve) esponenziali sono caratterizzate dal fatto che nel tempo non aumenta soltanto la quantità assoluta di ciò che misurano, ma anche il suo tasso di crescita. Per questo, per i fenomeni che esse rappresentano, il semplice confronto dell'oggi con il passato non è un buon indicatore della differenza tra l'oggi e il domani<sup>38</sup>. Si prevede che in un prossimo futuro (dopo il 2050) la dinamica della popolazione rallenterà e forse si arriverà addirittura ad una sua riduzione in termini assoluti, ma non prima che si sia raggiunta la cifra di 9 o 10 miliardi di individui. Ognuno di essi richiede un quantitativo di risorse energetiche che è in continuo aumento (e il riferimento generale sono i consumi degli statunitensi e degli europei, decisamente superiori alla media) e la somma delle due dinamiche esibisce un andamento del loro consumo assolutamente insostenibile per il nostro pianeta, prima in termini di emissioni di gas serra e quindi di riscaldamento globale e poi di esaurimento delle riserve di combustibili fossili.

Il problema della sostenibilità (ambientale e non solo) è però anche un problema di complessità, come evidenzia il sociologo americano Joseph Tainter<sup>39</sup>. Egli nota, infatti, come la sostenibilità non sia soltanto una questione di gestione più o meno appropriata degli ecosistemi e nemmeno solo una questione di risparmio energetico dove possibile. Queste cose (ed altre ancora) sono, ovviamente, necessarie ma il problema della sostenibilità è in primis un problema di *problem solving* continuo e di scelte, in particolare di decidere che cosa si vuole sostenere. Il dato di partenza della riflessione, infatti, è che non si può pensare di generalizzare e proiettare a lungo nel futuro l'attuale sistema

---

38 Conoscete, immagino, la storia dell'inventore del gioco degli scacchi che chiese al re (che gli aveva commissionato un nuovo gioco) come ricompensa un grano di riso per il primo quadrato della scacchiera, due per il secondo e così via raddoppiando. Il re, considerato quanto era bello questo nuovo gioco e visto che la richiesta appariva innocente e non esosa, accondiscese ma fu costretto a dimettersi ed a dargli il trono, perché la quantità di riso implicata da questa progressione era tale da richiedere tutte le sue fortune.

39 Tainter sarà uno degli ospiti al convegno organizzato al Politecnico per la fine di ottobre 2013 e dedicato proprio al tema dei limiti fisici alla crescita economica.



di vita e di consumi occidentali, perché essi sono assolutamente insostenibili. Sappiamo già che l'utilizzo di un indicatore di sostenibilità come l'impronta ecologica mostra come la persistenza nel tempo di livelli attuali di impiego delle risorse energetiche richiederebbe la disponibilità di risorse fossili e di capacità di assorbimento corrispondenti a quelli di tre pianeti come la Terra, anziché di quell'unico che abbiamo a disposizione<sup>40</sup>. Occorre quindi scegliere quali aspetti di questo stile di vita considerare prioritari e irrinunciabili.

Superata una qualche soglia di complessità qualunque attività, ci ricorda Tainter, evidenzia rendimenti decrescenti perché al crescere della complessità occorrono sforzi e risorse maggiori per ottenere risultati incrementali relativamente modesti<sup>41</sup>. Al crescere della complessità dei sistemi nei quali viviamo cresce anche la complessità delle attività di *problem solving* e ne diminuiscono i rendimenti, fino ad arrivare alla progressiva impossibilità di sostenere e mantenere un sistema così complesso<sup>42</sup>. A questo punto le scelte di cosa sostenere, mantenere, divengono ineludibili ed è facile immaginare che possano innescarsi conflitti tra sostenitori di interessi e/o di valori diversi<sup>43</sup>. Chiaramente (almeno per ogni persona di buon senso e non totalmente autocentrata) le condizioni dell'ambiente naturale in cui viviamo hanno una importanza preminente e anche quelle dell'ambiente sociale sono molto rilevanti... ma certo non è questa la priorità di chi controlla l'economia e la politica, quantomeno per ora.

Sembra paradossale che in un'epoca in cui sia il progresso tecnologico che

---

40 Le risorse petrolifere e minerarie sono state prodotte attraverso processi che durati centinaia di migliaia di anni e noi le stiamo esaurendo in un arco temporale che al confronto è brevissimo. Considerando infatti l'arco temporale dalla rivoluzione industriale ad ora, stiamo bruciando tutto quello che la natura ha accumulato in centinaia di migliaia di anni in meno di trecento anni.

41 Questa condizione è ben nota anche nella teoria economica tradizionale ed è appunto chiamata condizione di rendimenti decrescenti, che corrispondono a situazioni in cui un aumento di una certa percentuale dei fattori produttivi nel loro insieme genera un incremento della produzione di percentuale inferiore.

42 Ovviamente se si riconosce per tempo il problema si può cercare di contrastare la tendenza a complicare i sistemi in cui viviamo, ma non pare le nostre società siano arrivate ad una tale consapevolezza condivisa. Va rilevato come i modi per semplificare la realtà attuale possono essere molteplici e, se nessuno pare particolarmente desiderabile, alcuni possono essere davvero devastanti.

43 Un esempio noto di attività che indubbiamente contribuisce alquanto alla complessità dell'attuale sistema e rispetto alla quale lo scontro di interessi e valori è stato notevole negli ultimi decenni è la finanza. Nemmeno il presidente degli Usa pare essere riuscito a contenerne l'espansione attraverso la reintroduzione di regole (come lo Steagal Glass Act) pur da molte parti invocate. Cfr Gallino 2011.

le risorse finanziarie hanno raggiunto livelli senza precedenti i problemi fondamentali che affliggono larga parte del genere umano, e anche quelli che rischiano di coinvolgere tutti, non solo non trovino soluzione ma non vengano neppure adeguatamente considerati. Questa constatazione può indurre perplessità e sensazioni di “straniamento”, ma certo non si può davvero pensare che oggi le difficoltà siano su quei piani e/o che la soluzione possa venire dalla scoperta di una qualche rivoluzionaria soluzione tecnica<sup>44</sup> o tecnologica.

Francamente ritengo che non sarebbe poi così difficile ipotizzare – sulla carta – soluzioni e organizzazioni sociali e produttive diverse dalle attuali, e migliori dal punto di vista dei problemi menzionati finora, ma sul perché non si riesca a sceglierne una (sui tentativi di farlo in alcune parti del mondo e sui loro fallimenti per ragioni interne o per le pressioni esterne si sono scritti molti libri e altri ancora se ne potrebbero scrivere) e siamo ridotti nelle condizioni attuali gli economisti possono solo offrire contributi assai parziali, svelando alcune delle dinamiche e dei “giochi” che sono stati messi in atto.

Le difficoltà vere sembrano piuttosto appartenere al livello della politica internazionale ed essere essenzialmente connesse a questioni di potere, tema su cui in ultima istanza forse siete voi gruppoanalisti che potete suggerire interpretazioni e aiutarci a capire di più.

Su questi aspetti un economista può solo (almeno credo) riconoscere l’operare di varie forme di tendenze e limiti umani – bias cognitivi e illusioni di controllo, il forte richiamo (tanto più quando trasmesso attraverso istituzioni riconosciute e prestigiose) delle ideologie (in particolare dell’ultra-liberismo e fondamentalismo di mercato) e delle iper-semplificazioni in genere, appunto sui piani teorico, metodologico ed etico ma anche del desiderio di potere e/o di successo che porta a non porsi questioni che possono disturbare i “manovratori” di turno – che “svuotano” le analisi tradizionali e ne evidenziano il carattere strumentale.

### ***Crisi congiunturali o strutturali?***

Non c’è dubbio che queste tendenze abbiano giocato la loro parte anche nella crisi finanziaria del 2007-9 e che questa abbia presentato aspetti peculia-

---

<sup>44</sup> Un esempio di speranze mal riposte in approcci e/o strumenti miracolosi è quello della cosiddetta “lotta alla povertà” nei Paesi in via di sviluppo. Negli anni ’60 la Banca Mondiale convinse molti che l’approccio dei “basic needs” era la carta vincente in questa lotta; dopo l’evidenza pluridecennale dei mancati successi fu la volta del microcredito, ora finito anch’esso in discredito. In realtà entrambi gli strumenti potevano (e potrebbero ancora) essere utili, ma nessuno può costituire la panacea invocata e neppure può funzionare se non si operano anche scelte che implicano una parziale cessione di autonomia, e quindi di potere su se stessi, ai soggetti che si dichiara di voler aiutare.

ri, ma ritenere per questo che quella crisi avesse una natura congiunturale e sia stata essenzialmente il frutto di alcuni errori o malversazioni di quegli anni e non sia inestricabilmente legata a scelte di orizzonte ben più ampio credo sarebbe un clamoroso errore. Anche se per alcuni anni molti governi e istituzioni sovranazionali hanno tentato (e ancora ci provano, sostenendo che “la ripresa arriverà”) di farci credere che questo fosse il caso e che la soluzione fosse vicina, credo che ormai siano pochi quelli ci credono. La crisi attuale (intesa anche come insieme delle diverse dimensioni di cui si è detto) è come minimo una crisi di modello di sviluppo, di quello perseguito dall’inizio degli anni ’80 in avanti, ma potrebbe diventare qualche cosa di ancora più fondamentale se non si imbecca rapidamente una prospettiva affatto differente dalla attuale.

Tipicamente gli economisti (seguendo Schumpeter) distinguono diversi tipi di fluttuazioni e cicli economici<sup>45</sup>, ma l’attenzione si è concentrata su quelli più brevi<sup>46</sup>. Oggi sono però quelli più di lungo periodo che ci interessano maggiormente (dovendo riconoscere che siamo oltre l’orizzonte e le cause ipotizzate per quelli più brevi), legati all’andamento dei processi di accumulazione capitalistici. A questo fa riferimento chi ritiene (o si interroga sulla possibilità) che questa possa essere una crisi profonda, che implicherà una necessaria ridefinizione del modello economico (per chiarezza dico che io tendo condividere questa analisi), o invece addirittura “la” crisi finale del sistema capitalista (peraltro più volte annunciata nel passato).

Le poche cose indubitabili, a mio avviso, sono l’insostenibilità (su tutte le dimensioni già evidenziate) di questo modello economico e sociale e l’urgenza di modificarlo in modo significativo, ma anche il fatto che esistono più forme che i cambiamenti possono assumere e che interessi, valori e visioni (dell’uomo e della vita) diversi inducono a perseguire prospettive diverse. Alcune di queste<sup>47</sup> appaiono a molti di noi come tragiche e inaccettabili ma sappiamo anche che altri le valutano in modo assai diverso e addirittura operano per raggiungerle (casamai dubitiamo del livello di consapevolezza di costoro, ma certo non del loro potere e della loro scaltrezza e determinazione). Altre ci sembrano non solo preferibili a quelle ma anche alle condizioni attuali, ma

45 I cicli più brevi (3-5 anni) sono denominati di Kitchin, quelli di media durata di Juglar, e i cicli più di lunga durata, definiti anche onde lunghe, sono detti di Kondrat’ev.

46 Il dibattito nel mainstream (sui versanti sia monetarista che della sintesi neoclassica) si è focalizzato sui cicli brevi, considerati sostanzialmente come scostamenti dalla condizione (ottimale!) di reddito di piena occupazione, mentre qualche cenno alle onde lunghe è venuto piuttosto dall’esterno della trattazione dominante.

47 Come quelle delle devastazioni previste se l’aumento della temperatura media del pianeta supererà i 4 gradi centigradi, ma anche quelle legate a prospettive di nuove guerre e carestie.

probabilmente dubitiamo che siano realizzabili (almeno nel tempo delle nostre vite) e ci chiediamo, tutti, cosa dovremo attraversare.

Per cercare di dare profondità all'analisi considereremo di seguito alcuni dei tratti salienti delle diverse condizioni economiche e "fasi" che si sono date dal 1944 in avanti. Si tratta di una prospettiva che consente di focalizzare alcuni passaggi significativi, pur senza la pretesa di una disamina storica di ampia portata<sup>48</sup>.

### ***Le principali fasi economiche del dopoguerra e le origini strutturali della crisi attuale***

Per considerare adeguatamente le radici della crisi credo sia necessario andare indietro sino almeno al 1944, per osservare schematicamente alcuni dei cambiamenti epocali che hanno caratterizzato il periodo e considerare una prospettiva ampia. Sostanzialmente questo orizzonte temporale può essere suddiviso in quattro fasi<sup>49</sup>, che lo caratterizzano fortemente.

La prima fase inizia dal 1944 ed in particolare dagli accordi, siglati a Bretton Woods, che definivano le regole del nuovo ordine economico internazionale volute dalle potenze che si delineavano come vincitrici della seconda guerra mondiale, ed in particolare dagli Usa (le negoziazioni coinvolsero essenzialmente l'Inghilterra e gli Stati Uniti ma i rapporti di forza pesarono tutti a favore degli interessi di questi ultimi<sup>50</sup>). Il più autorevole tra i negoziatori inglesi fu J.M. Keynes, che fu anche in quella occasione l'autore di una serie di proposte, purtroppo messe da parte in favore del piano proposto dal ministero del Tesoro Usa, fortemente influenzato dalla finanza privata americana. Questa impose accordi che diedero al dollaro il ruolo di valuta di riferimento, da usare anche come intermediario degli scambi a livello internazionale<sup>51</sup>. La centralità del dollaro aggiunse ulteriore potere economico agli Usa e consentì loro, per molti anni, di stampare una gran quantità di dollari senza che per essi

---

48 Disamina che credo sarebbe estremamente utile ma anche difficile e alquanto impegnativa. Rinvio chi fosse interessato ad essa ad un libro abbastanza facile e divertente di Giorgio Ruffolo "Il capitalismo ha i secoli contati" e soprattutto alla sua bibliografia.

49 La distinzione di questo periodo in fasi non è una mia idea; per quanto a mia conoscenza è stata proposta dapprima da un sociologo dello sviluppo americano, che però ha centrato la sua analisi solo sulle due fasi principali e più lunghe. A me è parso necessario invece considerare anche due fasi di "transizione", la seconda delle quali è quella che stiamo attraversando.

50 Per una interessante sintesi delle posizioni e del quadro del periodo rinvio a Panizza 1985. Si veda anche Panizza 2001.

51 Keynes aveva proposto la creazione di una moneta sovranazionale che fungesse da unità di conto nei rapporti tra le banche centrali, il Bancor.

ci fosse nessuna corrispondenza reale, produttiva. In teoria gli Usa si impegnavano a convertire, a richiesta degli altri Stati, i dollari in oro, ma questa garanzia si svelò progressivamente sempre meno concreta.

Per finanziare (consentire i pagamenti) gli scambi internazionali, che andavano crescendo con la ricostruzione post-bellica e poi con il periodo di robusta crescita economica, tutti gli operatori chiedevano, in assenza di una valuta sovranazionale, dollari e gli Stati Uniti li stampavano. Che ci fossero anche troppi dollari nei circuiti internazionali divenne progressivamente evidente, così come il fatto che l'oro mostrava la tendenza ad apprezzarsi<sup>52</sup>.

Gli anni tra il '44 e il '71 furono caratterizzati da una crescita economica dei cui benefici reddituali godettero ampie fasce di popolazione. Quella condizione, definita *trickle down* (percolamento) in gergo economico, ha prodotto il convincimento generalizzato che se cresce il reddito (la torta) di un paese tutti se ne avvantaggeranno, almeno un poco (anche se in proporzioni diverse). Invece quella condizione non si è più verificata nella successiva fase di crescita (come si evince dai dati sulla distribuzione dei redditi pubblicati ancora nel 2007).

Merita anche ricordare che in questa fase, nei suoi ultimi anni, si svilupparono sia il movimento studentesco che le lotte operaie, che richiedevano non solo una diversa distribuzione dei redditi (per sé e per tutti) ma anche più potere nella società e in ambito produttivo.

Sono molte sono le cause che vengono considerate per spiegare la fine di quel periodo e modello. Da un lato si è puntata l'attenzione sulla crisi del modello di produzione fordista<sup>53</sup>, dall'altro su come gli Stati Uniti abbiano continuato per decenni a vivere ben al di sopra delle loro possibilità stampando semplicemente dollari, mentre gli altri Paesi stavano subordinatamente a guardare. Le rivolte studentesche ed operaie e le rivendicazioni che mettevano in discussione ruoli e posizioni di potere hanno di certo contribuito.

Le risposte di politica economica poi sono apparse assolutamente inadeguate rispetto alle sfide e alle difficoltà, e non solo per i limiti della classe politica dominante. Occorrerebbe anche considerare più da vicino l'evoluzione

---

52 Gli accordi prevedevano che gli Usa mantenessero la convertibilità del dollaro in oro ad un valore prefissato, mentre gli altri Paesi si impegnavano a mantenere costante il tasso di cambio della propria valuta nei confronti del dollaro.

53 Modello fordista vuol dire, per intenderci, modello legato alla catena di montaggio di grandi dimensioni, prodotti tutti uguali, assolutamente massificati. L'evoluzione imposta proprio del tipo di produzione che si è avuta richiede invece qualche cosa di diverso, di personalizzazione maggiore, comincia l'automazione flessibile, cominciano anche una serie di progressi tecnologici che consentono dei cambiamenti significativi. La lotta sul mercato produce anche questo tipo di innovazioni.

delle teorie economiche e di come le visioni mainstream che si sono succedute siano state inadeguate, a partire da interpretazioni riduttive in particolare delle analisi *keynesiane*<sup>54</sup> fino alla piena opposizione ad esse.

La fine di questa fase è indicata simbolicamente da una data precisa: il 15 agosto del 1971, quando l'allora presidente degli Usa R. Nixon dichiarò l'inconvertibilità del dollaro in oro. Seguì il crollo del sistema dei cambi fissi, che avevano assicurato la buona stabilità di quel primo periodo del dopoguerra, ed il repentino passaggio ad una condizione di piena flessibilità di cambi. Il valore del dollaro, non più "garantito" dall'oro, crollò e altrettanto fecero (in breve) le monete considerate "deboli", tra cui la lira italiana.

Quella che seguì fu (a mio avviso) una lunga e travagliata fase di transizione durata quasi un decennio, fino alla definizione delle caratteristiche di un nuovo assetto di potere ed all'imposizione di nuove "regole" nel sistema economico internazionale.

Dopo il crollo del tasso di cambio del dollaro, i paesi esportatori di petrolio scoprono che per esso, pur ricevendo lo stesso ammontare di prima in termini di dollari, ottenevano molto meno in termini di valute forti e, complice la guerra tra Paesi Arabi e Israele ed il blocco del canale di Suez che ridussero gli afflussi di oro nero nel resto del mondo, arrivarono ad accordi tra loro che fissavano delle quote massime di produzione. Il prezzo del petrolio quadruplicò e tutti i paesi non produttori di petrolio si trovarono con pesantissimi squilibri di bilancio di pagamenti. Questi fattori portarono i paesi importatori alla necessità di contenere le altre spese e dunque alla stagnazione delle attività economiche, accompagnate però da un tasso di inflazione, dovuto all'accresciuto costo del petrolio che, essendo ormai utilizzato in tutte le produzioni, induceva incrementi dei costi in ogni loro fase (inflazione da costi anziché da domanda). L'inedito abbinamento dei due fenomeni negativi divenne noto col termine di *stagflazione*.

I surplus dei paesi produttori, invece, diedero origine al problema del riciclaggio dei cosiddetti *petroldollari*, perché le grandi multinazionali, in particolare quelle statunitensi, ricevettero ingenti depositi dai paesi arabi, che giravano lì l'enorme flusso di denaro che introitavano. Due furono gli sviluppi più eclatanti di questa situazione: da un lato la ricerca di impieghi spinse le grandi banche ad una disperata "caccia" di clienti ed a trovarli soprattutto in

---

54 Sia in senso teorico complessivo, come l'interpretazione riduttiva e persino un po' ridicola che di Keynes diede Modigliani, che in ambiti più specifici e applicati, come il ricorso costante a deficit pubblici anziché ad un suo uso come misura anticongiunturale, da riequilibrare nei periodi di crescita.

paesi meno industrializzati, specie in America Latina<sup>55</sup>, dall'altro si aprì la fase dell'innovazione finanziaria, antesignana delle nuove tecniche e strumenti poi sviluppati ed in particolare dei cosiddetti strumenti "derivati".

All'inizio degli anni '80 arrivò un primo conto di quella stagione: la crisi debitoria di alcuni paesi dell'America Latina (Messico e Brasile in primo luogo) ed il rischio di fallimento loro e delle banche multinazionali (soprattutto americane e inglesi) che avevano loro prestato somme enormi<sup>56</sup>. I crediti delle banche furono "salvati" attraverso un complesso di interventi (definito *International Safety Net*) che coinvolse molte parti, dal tesoro americano alla Banca Mondiale ai governi di molti paesi industrializzati (riuniti nel cosiddetto "club di Parigi"). Anche se le cause e le modalità di quella crisi sono molto diverse da quella finanziaria più recente, rimane il dato comune che in entrambi i casi si ricorse ai "salvataggi"<sup>57</sup> delle banche da parte di istituzioni pubbliche, utilizzando risorse pubbliche e senza (di fatto) imporre alle istituzioni finanziarie né adeguate restituzioni una volta usciti dalla fase critica né regole atte ad evitare ulteriori comportamenti dannosi.

La fase di transizione terminò con le forti spinte incentivanti (spesso in termini regolatori o de-regolatori) verso operazioni connesse ad un "nuovo" modello economico e sociale (noto come globalizzazione ultra liberista e poi "fondamentalismo di mercato") imposto da M. Thatcher (come Primo ministro britannico) e R. Reagan (come Presidente degli Usa), che portarono alla "esplosione" della finanza e della globalizzazione, nella forma che abbiamo

---

55 Non abbiamo tempo per entrare nel merito di questo processo, che ho considerato altrove, ma occorre almeno ricordare che i "prestiti" erano denominati in dollari e, inizialmente, a tassi di interesse molto bassi ma avevano durata breve, rinnovabile. Queste condizioni cambiarono improvvisamente quando le politiche reaganiane spinsero il dollaro ed i tassi di interesse alle stelle e quindi i debiti registrarono un enorme incremento in termini di valute locali cui si aggiunsero, al rinnovo, tassi di interesse elevatissimi.

56 Anzi, che avevano fatto "carte false" per riuscire così a impiegare il denaro. Si veda il racconto (anche autobiografico) di queste vicende in Gwinne 1987.

57 Salvare le grosse banche e con esse la stabilità del sistema finanziario in quelle condizioni drammatiche fu una sorta di necessità, poiché il loro fallimento avrebbe avuto conseguenze pesantissime sul commercio internazionale e su tutte le economie, ma il problema è che si è continuato a lasciare che le cose arrivino fino a quel punto, senza ricondurre i costi delle operazioni alla stessa finanza e senza introdurre regole adeguate. Nel caso delle grandi imprese finanziarie il "gioco" sembra essere quello di rischiare sempre più, anche inventando nuove forme e strumenti sempre più rischiosi, consapevoli della propria immunità (salvo rari casi di regolamenti di conti interni, come per la *Lehman Brothers*). Gli economisti mainstream riconoscono questo problema nei confronti dei Paesi indebitati ma, per qualche ragione, non lo applicano anche al caso delle istituzioni finanziarie.

conosciuto, e per queste vie alla ripresa delle attività economiche, seppure in forma assai particolare. Questo modello resistette (sia pur con maggiori scossoni del precedente) per quasi una trentina d'anni, creando ugualmente le condizioni per la nuova crisi, che esplose nel 2007 in Usa ed arrivò nel 2008 in Europa e nel resto del mondo.

La svolta degli anni '80 è stata caratterizzata da una serie di elementi peculiari: dal sostegno al compimento progressivo del processo di finanziarizzazione dell'economia, ai processi di deregolamentazione dei mercati (la famosa "deregulation" reaganiana) e di liberalizzazione dei movimenti di capitale a livello internazionale (che unita alla finanziarizzazione ha esaltato la speculazione finanziaria). Altri elementi cruciali sono state le delocalizzazioni produttive (causa di tanta disoccupazione e del vuoto di domanda che contribuisce pesantemente alla stagnazione attuale) ed i processi di privatizzazione anche della produzione ed erogazione di quei beni e servizi che per loro natura non sono adatti ad essere forniti dal mercato, come i diritti fondamentali, i servizi pubblici, i beni personali e di democrazia (di cui abbiamo detto prima). Questi sono stati propagandati in nome di una pretesa maggior efficienza del settore privato, che però ha prodotto esiti ancora peggiori (si pensi alle condizioni dei servizi ferroviari, specie quelli per i pendolari, in GB come in Italia) ed ha avvantaggiato essenzialmente le rendite (considerate da sempre in economia l'opposto dell'efficienza produttiva ed allocativa).

I critici hanno definito il modello che è scaturito da queste "riforme" con un'immagine abbastanza divertente ed evocativa, quella delle "libere volpi in libero pollaio".

Malgrado le varie conferenze internazionali, peraltro assai poco conclusive, dedicate al clima ed ai problemi ambientali, è stata accentuata in questo periodo la considerazione della natura come mero fattore economico, senza un valore in sé e senza neppure il limite esterno imposto dalle condizioni necessarie per la preservazione di un ambiente naturale adatto alla sopravvivenza umana.

Un aspetto poco considerato di queste trasformazioni è quello della commercializzazione della scienza. Se chi finanzia la ricerca è in grado – anche solo sborsando o meno fondi (ma in genere ottenendo anche di più dai recipienti) – di influenzare la percezione generale di che cosa sia scienza, questa (che piaccia o meno) diviene un prodotto commerciale e come tale viene usato, e non può più attribuirsi alcuno status privilegiato e ruolo "super partes". Anzi.

Un aspetto di cui, invece e fortunatamente, si è discusso (anche se non così ampiamente come sarebbe stato utile) è quello del cosiddetto "pensiero unico", cioè il tentativo da parte dei sostenitori di quelle riforme e di quella visione di imporre a tutti la convinzione che non ci fosse altro modo di gestire



l'economia e la società che quello allora prevalente<sup>58</sup>.

Di certo tale strategia ha avuto un notevole successo in termini di spettacolarizzazione e manipolazione dell'immaginario collettivo, ed ha contribuito anche alla attuale subordinazione della politica all'economia, non solo nel nostro Paese.

Un aspetto economico su cui, a mio avviso, occorre mettere l'accento per comprendere le ragioni di alcune dimensioni della crisi attuale (in particolare quella occupazionale e della distribuzione dei redditi) è quello delle delocalizzazioni, che hanno prodotto una netta diminuzione di reddito e di potere di acquisto della maggior parte delle famiglie dei paesi industrializzati (negli Stati Uniti così come in Europa). A fronte di questa elevatissima riduzione, che continua (basta pensare agli stipendi medi dei giovani e dei lavoratori precari in genere) c'è stato un incremento, assai modesto al confronto, dei redditi delle famiglie nei paesi in via di sviluppo, mentre la cospicua differenza tra il potere d'acquisto perso in occidente e quello trasferito nei paesi in via di sviluppo è andata alle grandi imprese e soprattutto alla finanza. Quest'ultimo cospicuo ammontare, però, non si traduce in domanda di beni e servizi ma costituisce essenzialmente speculazione (e produce quell'effetto di ri-concentrazione del capitale di cui si diceva in precedenza).

La mancanza di reddito disponibile delle famiglie si è tradotta da un lato in una contrazione dei consumi e della produzione prima e degli investimenti produttivi poi e dall'altra in una condizione di dipendenza e subordinazione dei soggetti, che si sentono vulnerabili e in balia di forze rispetto alle quali non solo non possono esercitare alcuna influenza ma neppure aver voce, visto che i tradizionali partiti dei lavoratori ed i sindacati paiono a loro volta o succubi o afoni.

Queste condizioni riguardano tutto il mondo – anche se le forme e le intensità variano significativamente e così le “segmentazioni” interne in termini di soggetti tutelati o meno – e i tentativi di presentare la situazione attuale come il faticoso processo verso una redistribuzione più egualitaria di reddito e

---

58 Paiono interessanti al riguardo le riflessioni del filosofo e psicoanalista francese (di origine greca) C. Castoriadis, che evidenzia come lo scopo del potere, riconosciuta l'impossibilità di conquistare il controllo totale della mente degli esseri umani, diventi quello di sottrarre loro *lo strumento principale di autonomia*: un linguaggio in grado di produrre senso. Nella confusione generale dell'epoca “le parole sono utilizzate *in qualsiasi modo per dire qualsiasi cosa*. In questa situazione, un discorso che mira alla verità diventa, socialmente e sociologicamente, quasi impossibile (...). La riduzione del linguaggio alla sua sola dimensione di *codice* – termini che denotano “oggetti” ben distinti, definiti e determinati, e segnali pavloviani che producono dei comportamenti – accompagnata da una manipolazione totalmente arbitraria delle parole che veicolano le significazioni è evidentemente un tentativo di *distruzione* del linguaggio in quanto tale (...).”

ricchezza a livello mondiale appaiono complessivamente dei falsi clamorosi, seppur con specifiche situazioni in cui per qualcuno vi sono stati dei miglioramenti<sup>59</sup>.

Tendenzialmente chi sopravviveva o stava male un tempo ora sta ancora peggio (certamente questo è il caso, che conosco direttamente, di varie aree dell'India del Sud) e la divaricazione tra classi con reddito più elevato e classi con reddito più basso è enorme, la sopravvivenza nelle campagne si fa ancor più difficile e i sobborghi delle città esplodono costringendo a condizioni di vita devastanti.

Le delocalizzazioni sono state realizzate con l'obiettivo di contenere i costi, sia quelli del lavoro sia quelli legati alla tutela dell'ambiente. Se, per fronteggiare la concorrenza dei più poveri, il costo del lavoro deve abbattersi anche nei paesi industrializzati e avvicinarsi a quello dei paesi in via di sviluppo, i redditi delle famiglie nei nostri Paesi "industrializzati" dovranno essere più bassi, le tutele ambientali e sociali brutalmente inferiori. Con questi processi, al momento almeno, anziché migliorare le condizioni di vita degli altri stiamo peggiorando le nostre, producendo anche danni alle popolazioni. Invertire la direzione di questo processo non pare cosa facile e neppure breve. La realtà che vediamo intorno a noi e le proiezioni invece proposte all'immaginario collettivo sembrano divaricarsi sempre più e per un numero crescente di persone.

Alla carenza di domanda prodotta dai fenomeni di redistribuzione del reddito e di delocalizzazione si è risposto con lo sviluppo dell'economia del debito. A fronte della considerazione dei consumi come fonte principale di soddisfazione e della libertà di scelta tra i beni offerti dal mercato come dimensione precipua della propria libertà individuale le persone e le famiglie sono indotte ad acquistare anche se non hanno redditi. Negli Stati Uniti ed in Gran Bretagna questo fenomeno è evidente da anni, come le forme di consumo compulsivo e la crescita numerica dei cosiddetti "prestatori squali" ma un po' ovunque il tasso medio di risparmio delle famiglie si è ridotto fortemente (inclusa l'Italia, dove fino a qualche decennio fa si risparmiava molto).

Ovviamente una condizione di indebitamento generalizzato non è una condizione stabile e se le sue conseguenze sulle condizioni di vita delle singole persone possono essere drammatiche non sono da meno i rischi a livello sistemico, come ha ampiamente mostrato la crisi finanziaria del 2007-2008.

Quella crisi ha evidenziato, per chi ha voluto vedere, l'insostenibilità del

---

59 Chi conosce almeno alcuni paesi in via di sviluppo e non solo come turista, sa che i redditi sono aumentati veramente di poco a fronte di trasformazione epocali che hanno indotto la distruzione dei modelli tradizionali, sostituiti da un processo di industrializzazione che certamente ha beneficiato alcuni, ma ha fortemente svantaggiato la maggior parte delle popolazioni.

“modello di sviluppo” ultra-liberista e neo-conservatore che ha predominato nel trentennio precedente, sia sul piano economico e sociale che su quello culturale imponendo, se non il pensiero unico, almeno un insieme di valori e priorità impensabili prima della “svolta” degli anni '80.

Non per questo le condizioni sono cambiate e non si vede all'orizzonte un qualche approdo e neppure l'individuazione di nuovi orizzonti di senso e direzioni di sviluppo (magari non in senso di crescita materiale ma almeno di qualità delle vite su altre dimensioni).

La mia personale interpretazione è che siamo oggi in un periodo di transizione (come negli anni '70) in cui si stanno “formando” le condizioni per l'affermarsi di un modello che potrà, forse, prevalere per un qualche altro periodo più lungo. Gli interessi contrapposti sono notevoli e le strategie possibili non ancora definite o prevalenti, anche se si intravedono alcune tendenze. Da una parte c'è gran parte della finanza ed in genere un potere economico fortemente concentrato (seppur in competizione interna, ma che ha acquisito in questi decenni ulteriore potere), che non vuole limiti (basta pensare al nuovo tentativo – stavolta individuato dall'acronimo TTIP – di imporre regole commerciali internazionali che siano in grado di prevalere persino sui dettati costituzionali dei diversi Stati) e che punta a riprendere il percorso interrotto dalla crisi – valutata forse come uno stop ma anche una significativa opportunità di conquistare ulteriori spazi – e riproporre lo stesso modello e la stessa “logica” che le ha consentito significativi guadagni e progressi. Dall'altro vi sono altri attori che resistono e spingono in altre direzioni o pongono ostacoli. Tra questi un'opinione pubblica mondiale fortemente colpita dalla crisi e spaventata da quello che è successo e che potrebbe succedere ancora, ma che non riesce a individuare prospettive rassicuranti ed allo stesso tempo gratificanti...

### ***L'economia, la politica e la concentrazione di potere oggi***

Come si è detto, la svolta ultraliberista e neoconservatrice imposta da Margaret Thatcher e da Ronald Reagan negli anni '79/80 ha causato un cambiamento non soltanto di regime politico, ma anche di modello di funzionamento dei sistemi economici e sociali. Lo storico statunitense C. Lasch evidenzia<sup>60</sup> come questo modello sia caratterizzato dal fatto che le élite non hanno più una funzione trainante positiva nei confronti del resto della popolazione. Le élite americane dagli anni '80 si occupano soltanto di se stesse e puntano ad

---

<sup>60</sup> In “The Revolt of the Elites and the Betrayal of Democracy”. Lasch ha come orizzonte culturale di senso il riferimento ai principi classici della democrazia americana dei padri fondatori, che è il modello culturale più alto di riferimento statunitense

accumulare più reddito e ricchezze a danno di tutto il resto della popolazione. Così facendo esse tradiscono la democrazia dei Padri fondatori perché producono un sistema che, come evidenzia anche Stiglitz nei suoi scritti recenti, diventa sostanzialmente la “strana democrazia” dell’1% dei più ricchi, mentre gli altri 99% non hanno più voce in capitolo. Ma la democrazia, certo quella statunitense, si basa (ci ricorda ancora Lasch) sulla diffusione della piccola proprietà e sull’impegno nei confronti di essa di una estesa classe media, seria e produttiva ma anche capace di lottare per la democrazia stessa, da cui ricava il proprio benessere e ruolo.

Sarebbe difficile non vedere il ruolo ed il potere attuali della finanza, delle lobbies e la loro influenza sulla politica negli Stati Uniti, in Europa ed anche in Italia<sup>61</sup>. Un’analisi significativa e non ideologica sulla concentrazione del potere mondiale attualmente è stata svolta da alcuni studiosi sociologi svizzeri, che l’hanno condotta utilizzando *network analysis* e focalizzandosi appunto sugli incroci di rete tra principali imprese industriali e finanziarie mondiali partendo da una lista pubblica (Orbis 2007) delle stesse. L’analisi evidenzia come ci sia un gruppo di controllo estremamente significativo ed alquanto ridotto. Credo occorra riconoscere che c’è stata o una resa o un’incapacità della politica, in particolare di quella partitica degli ultimi anni, di fronteggiare in qualche modo i poteri economici forti conservando spazi di autonomia reale nel decidere degli interessi e delle priorità per i diversi Paesi. Dall’altro lato è facile vedere anche come sia stato forse preferibile per molti politici liberarsi di una serie di gravi responsabilità decisionali semplicemente attribuendone il peso al Mercato (entità misteriosa e sovraumana) e sentendosi tranquilli, liberati del peso.

Ma in economia non esistono né entità di quel genere né leggi che non siano il prodotto di accordi umani e dunque che possano essere modificate, anche se il farlo può essere difficile, lungo e faticoso. Ci sono delle regolarità, dei comportamenti che in media si riproducono regolarmente, come il fatto che quando il prezzo di un bene aumenta la domanda di quel bene non aumenta e, anzi, probabilmente diminuisce (ma anche in questo caso ci sono alcune eccezioni). Nulla a che vedere con le leggi della fisica, sono essenzialmente delle relazioni tra variabili che sono fortemente influenzate dalle circostanze e dal

---

61 Il precedente presidente del consiglio italiano era un uomo della finanza, che sedeva nel consiglio di amministrazione di una grande banca di affari sino a dopo che è stato nominato senatore a vita, ha dato le dimissioni solo in vista della sua promozione a presidente del consiglio. Il governatore prima della Banca d’Italia e poi della Banca centrale europea, Mario Draghi ha lavorato per anni nella stessa Goldman Sachs. Se si può pensare che a ruoli diversi corrispondano scelte diverse è però difficile pensare che, anche quando le persone cercano di essere più neutrali possibile, il proprio passato non pesi e non interferisca.

contesto fisico e sociale. Certo che se si considerano alcune di queste regolarità, statistiche o comportamentali, e ci si sovrappone la struttura metodologica considerata nella prima parte del confronto odierno si possono ottenere delle teorie che si possono poi far passare per “leggi”, ma l’elemento cogente in questo caso appartiene alla soggettività (sia pur condivisa tra appartenenti ad una scuola) di chi interpreta, non alla realtà che si osserva.

Saura diceva prima: “gli economisti contano e mettono in relazione variabili” e credo abbia ragione nel senso che c’è, ovviamente, una coerenza interna alla disciplina anche nelle sue varie anime, perché una cosa implica, a parità di condizioni, delle altre.

Un piccolo esempio della resa di gran parte della politica italiana sono i fenomeni di evasione fiscale e di corruzione. La crisi fiscale dello Stato italiano appare ampiamente legata a questi due elementi visto che se prendiamo le stime del loro ammontare e quelle del deficit del debito pubblici realizziamo che se per 10 anni tutti pagassero le tasse il problema del nostro debito pubblico non sarebbe più tale. Preoccupa constatare che si fanno manovre fiscali con tagli a qualunque cosa ed in particolare alle spese sociali quando basterebbe far pagare le tasse a chi deve e si potrebbero pure ridurre le aliquote fiscali a chi invece continua a pagare. Altri aspetti drammatici sono quelli delle privatizzazioni, delle grandi opere pubbliche e in generale del *project financing*, che hanno mostrato in molti casi una natura di operazioni “speculative”, legate a forme di interessi privati opposti a quelli pubblici. Privatizzare può implicare una maggior efficienza produttiva quando il settore pubblico viene trattato dalla politica come serbatoio di voti e clientele, ma può invece implicare minor efficienza e più rendite, tangenti e clientele<sup>62</sup> se questi divengono i canali principali della corruzione<sup>63</sup>.

Attualmente in molti ambiti pubblici i malfunzionamenti paiono soprattutto legati alle brutali carenze di finanziamento e ad una disorganizzazione che non

---

62 Progetti come quello del ponte sullo stretto di Messina paiono francamente funzionali solo agli interessi di chi commissiona tali opere e di chi dovrebbe realizzarle, perché i vantaggi economici e sociali che ne derivano sono alquanto dubbi e certamente inferiori rispetto alle spese. Per molti che lo hanno considerato attentamente (in particolare dei colleghi del Politecnico di Torino come gli ingegneri Tartaglia, Rizzi, Zucchetti) lo stesso si può dire del progetto del raddoppio del tunnel del Frejus sulla ferrovia Torino - Lione. A fronte di costi elevatissimi rispetto a quelli del semplice ammodernamento della linea (si parla ormai di 26 miliardi di euro, quanto una manovra finanziaria di ampia portata) riesce difficile vedere dei benefici altrettanto significativi, ma certo vale la pena di aspettare dei dati seri (se i sostenitori del progetto avranno la buona creanza di fornirne di seri) per valutare appropriatamente quali siano i benefici previsti.

63 La distinzione, già considerata, tra diversi tipi di beni dice già delle ragioni principali per cui, in condizioni normali, un certo bene o servizio dovrebbe essere fornito dal privato o dal pubblico o dal privato sociale.

è certo imputabile direttamente alla forza lavoro, bensì alla incapacità organizzativa (magari di dirigenti promossi per meriti politici) ed alla confusione creata dalle continue riforme (in genere una peggiore dell'altra) attuate da politici in cerca del loro momento di pubblicità quando non di compiacere gli interessi di chi dal malfunzionamento del settore pubblico trae lautì guadagni.

### ***Le ipotesi di “uscita” dalla crisi***

Le considerazioni precedenti oltre ad avere rilievo proprio (almeno a mio avviso) ci aiutano a delineare lo sfondo sul quale inquadrare le principali proposte di uscita dalla crisi attuale. Anche in questo caso la presentazione sarà necessariamente schematica e toccheremo solo i punti principali di ciascuna delle “famiglie” di proposte, ognuna delle quali è stata ormai avanzata in forme molteplici. Le principali direttrici delle diverse proposte sono:

- 1) *l'austerità e le riforme strutturali*; si tratta essenzialmente dell'approccio che viene proposto dalla Germania, dalla Banca centrale europea, da molti governi al potere in Europa e dalla destra repubblicana negli Usa. Il rigore finanziario (degli Stati, perché per le grandi banche questo non è stato il caso) e la stagnazione si incaricheranno, nel tempo, di mettere a posto i conti e di “aggiustare” le altre variabili economiche (i.e. ridurre ulteriormente i salari e le tutele sociali e ambientali, privatizzare tutto quello che rende etc.) e l'economia potrà allora ripartire. Peraltro gli Usa hanno finora seguito una politica diversa (puntando alla strategia 2) e alcuni suoi economisti (e.g. il premio Nobel per l'economia P. Krugman) si interrogano sul perché gli europei stiano ancora nel recinto stretto dell'Unione monetaria europea, che impone vincoli caratterizzati da impatti recessivi.
- 2) *la crescita*; se la crescita economica fosse almeno del 3% all'anno e duratura si potrebbe avere più reddito e, grazie a questo, anche maggiori entrate fiscali che potrebbero essere utilizzate per ri-avviare la macchina dello sviluppo. Si tratta di una riproposizione della classica ricetta keynesiana, anche se oggi (rispetto ai tempi di Keynes) i vincoli di natura ambientale dovrebbero imporne almeno una versione fortemente orientata in senso ecologico. Gli Usa sembrano patire la crisi meno di molti paesi europei, ma nemmeno là si registra la crescita auspicata.
- 3) *un default controllato*; per i Paesi più in crisi a causa degli attacchi speculativi (favoriti dalle loro condizioni di relativa debolezza per via degli elevati debiti pubblici preesistenti) ormai il problema sembra essere quello dei debiti pubblici, poiché su di essi si sono riversati quelli che erano i debiti privati delle banche. Un parziale fallimento consentirebbe di ridurre lo

stock di debito pubblico ed i pagamenti per interessi, consentendo di liberare risorse per investimenti produttivi. Si tratta però del fallimento di Stati, con potenziali conseguenze assai negative ma difficili da stimare perché dipendono dalle reazioni degli altri Stati e della speculazione.

- 4) *una rivoluzione riformatrice*; la proposta prevede un mix di politiche economiche espansive ma orientate in chiave ecologica e di riforme a livello europeo – e in generale di macro-aree (perché certe scelte non si possono fare se non a quel livello) – che sostengano l’economia e consentano di riproporre quello che fu il modello sociale europeo (un tempo anche tedesco) magari estendendolo al resto del mondo.
- 5) *la decrescita o lo stato stazionario*; si tratta della proposta (per ora assai minoritaria, soprattutto di movimenti e di alcuni intellettuali) di una svolta radicale verso un nuovo modello di società che non punti più alla crescita della produzione materiale bensì a quella della qualità della vita per la stragrande maggioranza dei cittadini (invece chi tra i potenti punta sull’austerità o sulla crescita perderà occasioni di guadagno). Si tratta della visione di una trasformazione epocale, che pare per certi aspetti necessaria ma che è ancora poco delineata nella sua definizione anche perché nessun centro di ricerca sta investendo su studi del genere, che invece richiedono risorse ingenti per considerare molte delle scelte possibili e delle loro ricadute.

Mentre gli economisti (e non solo) dibattono queste diverse ipotesi, alcuni altri scienziati hanno provato ad ipotizzare scenari futuri ampi, fortemente interdisciplinari, che evidenziano l’insufficienza degli approcci più tradizionali e rinviano alla necessità di Grandi Trasformazioni. Questo è appunto il titolo della pubblicazione del più noto di essi, il *Global Scenary Group*, un insieme di scienziati di varie discipline che fanno parte dello *Stockolm Environment Center*, a Boston, i quali hanno provato a considerare varie dinamiche, economiche ma anche ecologiche e sociali. Questi autori hanno diviso gli scenari possibili futuri in tre grandi prospettive, ciascuna ulteriormente suddivisa in due possibilità: *mondi convenzionali, barbarie e grandi trasformazioni*. Lo scenario “mondi convenzionali” rappresenta, nelle sue due versioni, l’idea che o i mercati possano funzionare perfettamente e risolvere ogni problema efficacemente e rapidamente o che occorra semplicemente un intervento di politica economica di tipo *Keynesiano*. Secondo questi autori questa prospettiva, seppur continui ad essere perseguita da molti, non ha molte probabilità di realizzarsi in nessuna delle due versioni. Tipicamente gli autori che pensano questo sia possibile ipotizzano, invece, due prospettive: una consiste nel mandare gli uomini su altri pianeti, a colonizzarli e recuperare materie prime (ma la Nasa ha smesso di investire su

quel tipo di progetti). L'altra ipotesi è quella delle nanotecnologie, cioè della possibilità di ridurre tutto a dimensioni talmente minime che anche la richiesta di materiali, per qualunque tipo di produzione, si riduca a livelli infinitesimali rispetto a quella attuale. Tra i fisici, però, questa seconda pista considerata è assolutamente aleatoria (sostanzialmente un altro delirio di onnipotenza).

L'alternativa drammatica che essi intravedono minacciare il mondo è quella di una nuova barbarie, distinta nell'ipotesi, peggiore, del caos totale o di un nuovo medioevo, caratterizzato da potentati locali e dalla difesa, da parte di questi, delle risorse accaparrate nei confronti del resto di un mondo in balia di devastazioni. L'unica salvezza risiederebbe nella realizzazione di grandi trasformazioni, orientate nella forma di un nuovo localismo ecologista (bio-regionalismo) o di una sorta di rinnovamento internazionalista, che eviti le chiusure pur non drammatiche del localismo.

Gli autori del *Global scenery group* insistono sulla necessità (per la realizzazione di entrambi questi ultimi scenari) di trasformazioni assai rilevanti anche sul piano culturale, inclusa quella che implica il passare da una logica competitiva ad una invece di cooperazione, estesa almeno in ambito locale o invece globale.

Per quanto riguarda le possibilità di grandi trasformazioni, il già citato J. Tainter mette in evidenza come l'impero bizantino sia riuscito a sopravvivere per 1000 anni ancora dopo il crollo dell'Impero Romano d'Occidente, semplificando di molto la propria struttura e trasformando le varie periferie dell'impero in unità molto più autonome rispetto a quanto avveniva nell'impero romano occidentale. Questo sembra suggerire l'idea che un certo livello di localismo possa forse essere la chiave di un futuro benessere, a patto di arrivare a quelle semplificazioni di cui lui stesso è un fautore.

Quel che emerge dalle ultime letture citate, a mio avviso, si può condensare in alcune considerazioni generali. Da un lato le trasformazioni cui dovremo andare incontro sono davvero molto più significative di quel che i media ed i politici ci prospettano quotidianamente e la direzione che prenderanno dipende in modo rilevante dalla influenza che, come cittadini, riusciremo ad esercitare attraverso i movimenti sociali di cui facciamo o faremo parte. Per evitare il peggio dovremo riuscire sia ad intervenire sui grandi temi (e.g. limitare il potere della finanza) sia ad adottare, ciascuno, modelli di vita personali ma anche collettivi, sostenibili sulle tante dimensioni su cui questo termine si estende.

La mia considerazione conclusiva è relativa alla permanenza di diversità di opinioni così significative a fronte di prospettive così importanti e difficili. Ovviamente non ho risposta ad un interrogativo del genere, ma posso fare anch'io delle ipotesi. Mi pare, come accennato all'inizio, che le diverse visioni del mondo si differenzino relativamente a diverse dimensioni: la valutazio-



ne della gravità delle condizioni ambientali e sociali, la concezione dell'uomo, dei valori e della vita, del funzionamento dei sistemi biologici e sociali (la diversità di fondo tra individualismo metodologico e approccio sistemico è forse l'esempio più clamoroso di questo). Su ciascuno di questi temi credo occorra una battaglia culturale importante per contrastare la visione riduzionista predominante e l'atteggiamento cinico di chi guarda a se stesso e lascia che le cose vadano per conto loro: semplicemente non possiamo più permettercelo.

Grazie.

### **Riferimenti bibliografici**

- Acocella N, 2002, *Economia del benessere. La logica della Politica Economica*, Roma, Carocci.
- Anderson E, 1990, "The ethical limitations of the market", *Economics and Philosophy*, 6.
- Anderson E, 1993, *Value in ethics and economics*, Cambridge (Ma), Harvard UP.
- Bauman Z, 2006, *Homo consumens*, Trento, Erickson.
- Burlando R, 2010, "Sviluppo sostenibile, energia e ambiente", in V. Valli, A. Geuna, R. Burlando, *Politica economica e macroeconomia*, Roma, Carocci.
- Burlando R, 2011, "Le crisi attuali ed i ritardi teorici dell'economia. Una prospettiva economica civile e Gandhiana", in P. Della Posta (a cura di), *Crisi economica e crisi delle teorie economiche*, Napoli, Liguori, Cremaschi S, 2005, *L'etica del novecento*, Roma, Carocci.
- Castoriadis C, 1998, *L'enigma del soggetto. L'immaginario e le istituzioni*, Bari, Dedalo.
- CMESPS, 2008, *Report of the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, Paris, [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr).
- Daly HE, 1992, *Steady-state economics* (2nd ed), London, Earthscan.
- Daly HE, 1996, *Beyond growth*, Boston, Beacon Press.
- Dawkins R, 1994, *Il gene egoista*, Milano, Mondadori.
- Diamond J, 2005, *Collasso. Come le società scelgono di vivere o morire*, Torino, Einaudi.
- Easterlin R, 1995, "Will raising the income of all increase the happiness of all?", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 27, 35-48.
- Friedman M, Friedman R, 1990, *Free to choose: a personal statement*, San Diego, Harvest.
- Gallino L, 2011, *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Torino, Einaudi.
- Gallino L, 2013, *Il colpo di Stato di banche e governi. L'attacco alla demo-*

- crazia in Europa*, Torino, Einaudi.
- Global Scenaric Group, *Great Transformations*, www.gsg.com.
- Gould SJ, 1997, *Gli alberi non crescono fino in cielo*, mMilano, Mondadori.
- Gwynne SC, 1986, *Selling Money*, New York, Weidenfeld & Nicolson.
- Hausmann D, 1992, *The inexact and separate science of economics*, Cambridge, Cambridge UP.
- Hargreaves Heap S et al, 1992, *The theory of choice*, Oxford, Blackwell
- IPCC WG, 2007, *Climate Change 2007*. 3 voll. (the Physical Sciences Basis, Impacts and Adaptation, Mitigation of Climate Change), Cambridge, Cambridge UP.
- King DA, 2004, "The science of climate change: adapt, mitigate or ignore?", *Science*, 303.
- Lasch C, 1979, *The culture of narcissism*, New York, Norton.
- Lasch C, 1984, *The minimal self. Psychic survival in troubled times*, New York, Norton.
- Lasch C, 1994, *The revolt of the elites and the betrayal of democracy*, New York, Norton.
- McMichael P, 2006, *Ascesa e declino dello sviluppo*, Milano, Angeli.
- Nussbaum MC, 2003, *Capacità personale e democrazia sociale*, Reggio Emilia, Diabasis.
- Nussbaum MC, 2012, *Creare capacità*, Bologna, Il Mulino.
- OECD, 2008, *Growing Unequal?*, Paris
- Panizza, 1985, "Alle radici dell'instabilità monetaria internazionale: gli accordi di Bretton Woods", in R. Panizza (a cura di), *Moneta ed economia internazionale*, Torino, CRT Piemonte vivo.
- Panizza, 2001, *L'instabilità economica mondiale*, Torino, Selcom.
- Perkins J, 2005, *Confessioni di un sicario dell'economia*, Roma, minimumfax.
- Prigogine I, 1997, *La fine delle certezze*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Prigogine I, Stengers I, 1989, *Tra il tempo e l'eternità*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Maturana H, Varela F, 1987, *The Tree of knowledge*, Boston, Shambhala.
- Sen A, 1987, *On ethics and economics*, Oxford, Blackwell.
- Sen A, 1997, *La libertà individuale come impegno sociale*, Bari, Laterza.
- Sen A, 2009, *L'idea di giustizia*, Milano, Mondadori.
- Stiglitz J, 2002, *Globalization and its discontents*, New York, Norton.
- Tainter JA, 1988, *The collapse of complex societies*, Cambridge, Cambridge UP.
- Tainter JA, 2008, *What does it mean to be sustainable?*, Mimeo.
- Walker G, King D, 2008, *Una questione scottante. Cosa possiamo fare contro il riscaldamento globale*, Torino, Codice.

## Recording plenaria conclusiva A cura di Cecilia Vaccarino<sup>64</sup>

I partecipanti vengono invitati dalla dott.ssa Rossi, conduttrice del gruppo, a condividere *a caldo* le impressioni suscitate dalle ricche relazioni della giornata.

Di fronte al tema della crisi, emerge uno stato depressivo di gruppo in cui *convulsione, disordine, pericolo e follia* sono le parole, pesanti, con cui si esprime l'impotenza.

La prima proposta per uscire dal collasso della crisi economica va nella direzione mortifera del controllo delle nascite, attraverso una terrorizzante e paradossale esclamazione che suona così: *meglio ammazzarci oggi, per non ammazzarsi domani*. La reazione del gruppo all'immagine di un suicidio collettivo è una risata isterica e sdrammatizzante.

Si prosegue attraverso un necessario esame di realtà – *Se tra vent'anni saremo 17 miliardi di uomini, non staremo più negli spazi* – che costringe a scontrarsi con il tema del limite e a pensare alla necessità di trovare soluzioni, o almeno, di provare a fare *il possibile*.

Ma sostare nell'ambito del possibile è angosciante... e dall'impotenza di un determinismo catastrofico, il gruppo passa, attraverso una rapida e ironica negazione – *Tranquilli, gli economisti non ci acchiappano mai!* – a polarizzarsi verso un ottimismo che fa leva sull'istinto di sopravvivenza dell'uomo.

Gli scenari esclusivamente pessimistici non sembrano, infatti, rendere conto del concetto di complessità di cui si è parlato nelle relazioni della mattinata, e così si cita il Bene, rischiando, tuttavia, una polarizzazione all'estremo opposto.

Emerge l'immagine di un cinese che, emigrato dalla campagna, è oggi felice di lavorare in una fabbrica di Pechino – *Chi glielo dice a quel cinese che il Capitalismo è il Male? Per lui è il Bene!*

Gradualmente il gruppo transita da una posizione schizoparanoide a una più depressiva, dove sembra possibile provare ad attivare una *funzione enzimatica* in cui il cambiamento, che viene definito irreversibile, possa essere riconosciuto, pensato e digerito.

Si parla della storia che cambia, dell'ansia provocata dalla *variabilità dei mutui delle case* e del bisogno di una sufficiente stabilità del governo che permetta di investire sulla ricerca scientifica e sociale. Si comparano gli investimenti di altri paesi europei rispetto ai disinvestimenti italiani, e dal locale si passa, senza soluzione di continuità, al globale, attraverso la constatazione che quasi tutti i componenti del gruppo indossano scarpe fabbricate in Cina,

---

64 Psicologa, allieva IV anno Scuola di Psicoterapia della COIRAG, Sede di Torino

economicamente accessibili grazie allo sfruttamento di centinaia di uomini.

Non può non emergere, dunque, il tema della responsabilità personale e professionale degli psicologi, che hanno il compito di *esprimere il pensiero là dove c'è un agito*.

La parola crisi può avere dunque molteplici significati a seconda delle strade che si prendono di conseguenza ad essa.

Viene citato Kierkegaard, a ricordare la complessità della scelta, che comporta angoscia in rapporto al mondo e disperazione in rapporto all'io.

Il gruppo si interroga sulla propria responsabilità sociale – *qui tutti paghiamo le tasse? Se tutti pagassero le tasse, tra 20 anni il debito pubblico italiano sarebbe sanato* – e quindi sulla possibilità e sulla potenzialità del gruppo a partire dal comportamento dei singoli.

La direzione che il gruppo individua come strada terza tra gli opposti, è quella che chiede alla psicologia di andare verso un lavoro di educazione delle coscienze e di mediazione tra molteplici posizioni.

Si parla della necessità di una nuova Legge elettorale: il gruppo pare domandarsi all'interno di quali limiti e confini debba esprimersi la scelta personale.

Un timoroso silenzio pare essere il segnale della capacità del gruppo di tollerare meglio lo stato depressivo esperito, ed è dunque possibile accostare all'immagine del cinese felice di trasferirsi in campagna, quella dell'operaio disperato che si toglie la vita. Rimane, tuttavia, una forte distanza tra gli opposti.

Si parla di un *sistema predatorio capitalistico* messo in discussione dalla crisi e del rischio di arrivare a un *sistema predatorio evoluto*, in cui le prede vengono vinte della bontà del sistema a garanzia di un establishment dei predatori.

Il gruppo prova ad uscire dal riduttivismo della scissione tra buoni e cattivi grazie all'idea che ognuno di noi è allo stesso tempo preda e predatore.

Si esplicita la rabbia provocata dall'esito economico e sociale che vede una maggiore concessione di diritti a popolazioni un tempo soggiogate a dittature.

Riemerge quindi il tema del limite, ma questa volta non si cede alla tentazione di trovare soluzioni affrettate e omicide.

Il gruppo propone di tradurre il male intrinseco all'uomo nel concetto di *fragilità*, come caratteristica strutturale umana, che va esplicitata, conosciuta e accettata responsabilmente.

La conduttrice rilegge le dinamiche del gruppo alle prese con gli scenari prospettati dalla crisi economica e sociale attraverso un parallelo con le spinte a cui è sottoposto un terapeuta di fronte alla crisi del suo paziente: l'onnipotenza narcisistica, la tendenza alla negazione, l'impotenza. La *funzione riflessiva* è dunque l'unico strumento che permette di *poter prevedere* e quindi di attrezzarsi a gestire le conseguenze della crisi.

In altre parole, il gruppo sembra intravedere la strada della coabitazione, nello stesso corpo, dell' homo faber e dell' homo sapiens, che rappresenta il corrispettivo sociopolitico della possibilità in psicoterapia di *tenere insieme il pensiero con le umane passioni*, tra cui anche l'avidità.

In conclusione, il gruppo tenta di integrare l'aggressività dell'uomo all'interno del suo percorso evolutivo, ma *le previsioni del tempo* - si dice - *sono affidabili solo con due o tre giorni di anticipo e dipende dalle stagioni*.

Il gruppo sembra chiedersi dunque se la società sarà in grado di prevedere le conseguenze delle proprie azioni e se ci sarà il tempo sufficiente per attrezzarsi al cambiamento di paradigma che pare essere in corso.

Citando dinosauri e formiche, il timore ultimo, esistenziale, che sembra accomunare prede e predatori, è quello dell'estinzione. Ormai fuori tempo, a conferma della difficoltà dell'uomo post-moderno di stare nel limite, il gruppo nomina la resilienza e dunque dà voce e dignità a una parte di mondo che sta tentando, attraverso piccole grandi azioni g-locali, di ricostruire tessuti sociali dove si concretizzino relazioni significative.

*«Mi piace immaginare che il mondo sia un unico grande meccanismo. Sai, le macchine non hanno pezzi in più. Hanno esattamente il numero e il tipo di pezzi che servono. Così io penso che se il mondo è una grande macchina, io devo essere qui per qualche motivo. E anche tu!» (Dal film: Hugo Cabret, di M. Scorsese, USA 2011).*

**Sabato 26 ottobre 2013**

**POTERE E LIMITI: CRISI DELLE RISORSE E RISORSE NELLA CRISI  
LE RISORSE NELLA CRISI**

**Tavola rotonda intervengono:**

**Roberto Burlando<sup>1</sup>, Marco Chiantore<sup>2</sup>, Mercedes Gentile<sup>3</sup>,**

**Piera Mondo<sup>4</sup>, Alice Mulasso<sup>5</sup>**

**Chair. Antonio Pellegrino<sup>6</sup>**

**Introduzione**

**Dott. Antonio Pellegrino<sup>7</sup>**

Buon giorno a tutti. Questo seminario è organizzato dall'Apragi e dal training Apragi all'interno della scuola COIRAG. Ringrazio, a nome di tutti gli organizzatori, in special modo la nostra presidente Saura Fornero che si spende quotidianamente in questo ruolo.

Il tema di oggi "le risorse nella crisi" rappresenta l'ennesima dimostrazione di come la cultura dell'Apragi sia quella di approcciare un tema universale, che colpisce trasversalmente tutti, attraverso un pensiero, quello gruppoanalitico, che permette di calarsi nel quotidiano e provare a lavorare per migliorarlo.

Quando sono stato invitato a presentare questa giornata e raccordare gli interventi dei vari relatori, mi sono sentito un po' spiazzato in quanto sono più abituato a parlare di situazioni cliniche però, riflettendo su come introdurre il tema di oggi, ho ripensato ad una chiacchierata avuta con mia figlia sedicenne, la quale tesseva le lodi della "decrescita felice" come possibile soluzione alla crisi. La mia risposta immediata fu che era fin troppo facile pensare alla "decrescita felice" per chi è cresciuto nella "crescita" costante; mentre per chi si è trovato a dover faticosamente migliorare la propria posizione sociale l'idea di dovervi "felicitemente rinunciare" rappresenta qualcosa di impensabile, di-

---

1 Docente di Politica Economica e Economia ed Etica, Università di Torino.

2 Psicologo, psicoterapeuta socio APRAGI.

3 Funzionario Servizio Minori, Comune di Torino.

4 Psicologa, psicoterapeuta, Presidente Cooperativa Zenith, socio APRAGI.

5 Psichiatra, psicoterapeuta, Coordinamento attività psichiatriche presso la Casa Circondariale di Torino, DSM "Giulio Maccacaro" ASL TO 2, socio APRAGI..

6 Psichiatra, psicoterapeuta, Coordinamento attività psichiatriche presso la Casa Circondariale di Torino, DSM "Giulio Maccacaro" ASL TO 2, socio APRAGI..

7 Intervento registrato e trascritto, rivisto dal relatore.

viene quindi estremamente difficile cogliere il significato profondo di questo termine. Si assiste infatti ad un capovolgimento totale della prospettiva, penso che tutti coloro che appartengono alla mia generazione non ne siano capaci. Non è necessario produrre sempre più per vivere meglio ma produrre quanto basta al sostentamento ed utilizzare il tempo recuperato per vivere bene, si sposta l'ottica da un meccanismo inglobante ad una possibile risorsa personale di benessere che non ha costi ingestibili.

Si individua quindi subito un primo approccio nell'affrontare il tema di oggi: com'è possibile coniugare la crisi reale e la crisi che è invece percepita dal singolo? Dove poniamo il punto d'incontro tra questi due poli? Quanto la percezione individuale della crisi viene ampliata, determinando malessere, da come la crisi ci viene raccontata?

Il mio proposito è quello di lasciare delle domande aperte, alle quali, spero, i relatori contribuiranno a rispondere e anche ad offrire ulteriori stimoli per la discussione in plenaria.

A mio parere affrontare il tema delle risorse nella crisi rappresenta un argomento che ha una base culturale di tipo gruppale anche perché riguarda trasversalmente tutti.

Mi hanno colpito le riflessioni sul micro-credito inviate dal prof. Burlando, nella loro doppia accezione, l'una negativa, nel senso che si ipotizza possibile mettere tutto nelle mani del singolo facendo a meno del welfare per cui ognuno diviene responsabile e titolare delle proprie garanzie; l'altra positiva in quanto contribuisce alla creazione di legami di fiducia, quindi alla formazione di capitale umano e sociale oltre che economico. Emerge quindi un altro elemento utile alla discussione odierna, il tema non può essere approcciato da un singolo punto di vista, oscilliamo costantemente tra poli di positività e negatività. A tale proposito mi viene in mente il gap esistente oggi tra il reddito del dirigente e quello del dipendente, una forbice che si è ampliata sempre di più negli ultimi anni. Ovviamente questo genera malessere e malcontento nelle fasce meno abbienti della popolazione, come si è visto nella manifestazione di Roma del 18 ottobre, dove sono convogliate tante persone con problemi legati alla casa, al lavoro che manca, al lavoro precario, alle proteste no-TAV, tanti problemi diversi accumulati dal filo conduttore dello scontento.

Pensavo: chi dà voce a questo disagio diffuso? Da chi queste persone sono rappresentate a livello istituzionale?

Intravedo il rischio che la mancanza di rappresentanza possa determinare degli agiti, tanto temuti, ma anche sbandierati in modo strumentale, come preludio della "rivoluzione". Anch'essa, come la protesta, rappresenta un fenomeno gruppale quindi, se non incanalato in situazioni di progettualità, di

positività, di utilità, rischia di divenire distruttivo. Chi sarà capace di frapporre pensieri e parole tra l'impulso alla protesta, la rabbia, e il possibile conseguente agire violento? Emerge come sia fondamentale che la proposta "rivoluzionaria" sia il più possibile collettiva e nasca da un'ampia base di pensiero condiviso e non sia invece, come sempre più spesso accade, propagandata con metodi populistici, pena il rischio di sostanziale immobilismo dietro ad un cambiamento di pura facciata.

Noi, in quanto specialisti della sfera psicologica, sappiamo quanto sia importante, per evitare gli agiti, "mettere pensiero". Giornate come queste ci possono aiutare in tal senso, sebbene il tema possa apparire, ad una prima analisi, molto lontano dal nostro lavoro quotidiano.

I relatori di oggi proveranno a fare questo: fornirci spunti di pensiero, ognuno nel proprio ambito; si proverà a declinare il concetto di "risorse" all'interno di questo periodo critico cercando di guardare e tenere costantemente presente la faccia ottimistica della medaglia, al fine di essere costruttivi. Tra gli spunti che desideravo fornire per la discussione ho scelto alcuni temi come, ad esempio, il rapporto tra crisi e clinica e quanto le vicende economiche contribuiscono a determinare o a modificare la patologia del paziente. I disturbi dell'adattamento, dell'umore, l'ansia, possono essere indotti da situazioni concrete così difficili, sono disturbi che affondano le loro radici in una riduzione dell'autostima, quindi esiste la possibilità che il soggetto entri in crisi relazionale con le persone più vicine. Se ragioniamo in questi termini ci accorgiamo che i Servizi Pubblici non sono attrezzati a rispondere a questa nuova domanda, le risorse di questi servizi sono state strutturate nel tempo per occuparsi dei bisogni connessi alla patologia più grave che numericamente sta diminuendo, sembra quindi necessario cambiare la mission dei Servizi. Proviamo a ragionare su cosa significhi trattamento della psicosi e cosa, invece, significhi sostegno psichico, ma soprattutto psico-sociale, in quanto l'oggetto del nostro operare sembra avere molto a che fare con il sociale e un po' meno con l'intrapsichico, anche se resta chiaro che l'intrapsichico rappresenta comunque la risorsa su cui fare perno. Gli operatori provano ad attrezzarsi attraverso i gruppi di psicoterapia, di sostegno, anche di mutuo-aiuto, divengono attuali le psicoterapie brevi e focali, dove si cerca di dare sostegno all'individualità della persona al fine di meglio attrezzarla per adattarsi alla situazione contingente. Riverberi si hanno anche nell'attività privata, alcuni pazienti fanno fatica a pagare le sedute nonostante il bisogno riconosciuto dell'aiuto psicoterapico. Dal canto suo il terapeuta non può non farsi pagare, questo metterebbe in forse l'efficacia della terapia stessa, si pone quindi l'interrogativo, ad esempio, se sia meglio far credito o abbassare le tariffe. Tornando sul piano clinico occorre chiedersi come sia possibile aiutare il



paziente a mentalizzare situazioni così concrete che lo investono nella quotidianità, come sia possibile uscire dall'immanente reale. Diviene molto complicata, ad esempio, la simbolizzazione del mutuo quando c'è un problema economico importante, banalizzo per capirci, ma sto cercando di aprire spazi di confronto e di discussione su temi che stanno entrando sempre più pesantemente anche nelle ovattate stanze delle nostre terapie.

Un altro argomento importante è come la crisi incida sui Servizi Territoriali. Durante gli incontri per la preparazione di questa giornata è emerso come la crisi, e non lo diciamo solo noi, rappresenti una occasione di cambiamento che può determinare, in un'accezione costruttiva, una migliore gestione delle risorse e una riduzione degli sprechi. In generale oggi assistiamo a tagli che non sembrano affatto essere l'esito di un virtuoso ragionare, ma solo l'espressione di percentuali di risparmio, assistiamo quindi a riduzioni trasversali di finanziamenti per niente razionali e quindi forse anche poco efficaci. Sarebbe piuttosto questa l'occasione per investire maggiormente sul Singolo utente-paziente: cosa egli può dare di più? Quali sue risorse noi possiamo aiutare ad attivare? Favorendo quindi una minore delega ai Servizi e operando un intervento quasi riabilitativo nel senso che si aiuta il paziente a ri-strutturare, ri-costruire le proprie abilità o a costruirne di nuove. Bisognerebbe investire maggiormente anche sul Singolo operatore permettendogli, attraverso una maggiore autonomia, di inventare soluzioni, grandi o piccole, ricavandone gratificazione. I tagli trasversali sono invece subiti da tutti generando scontento e malumore sia negli utenti che ricevono di meno che negli operatori che sono costretti a lavorare con meno passione e molta più fatica.

Quando si ragiona intorno al tema del cambiamento nelle Istituzioni, impattiamo immediatamente le resistenze al cambiamento; sono resistenze del sistema, qualsiasi struttura tende a mantenersi uguale a se stessa nel tempo, fino a rischiare di perdere di vista l'obiettivo di lavoro per cui è nata. Sembra molto faticoso immaginare di impegnarsi in un nuovo modo di "fare" rispetto a come si è fatto sino ad ora, in realtà non possiamo sapere a priori se sarà meglio o peggio, ma se non proviamo con pensieri e progetti nuovi non lo sapremo mai. Quel che è certo è che, da operatori della salute, non possiamo solo lamentarci, non si può rimanere passivi altrimenti la crisi diviene un alibi e il non fare, o il fare meno, una sorta di abitudine di cui non ci sentiamo responsabili. Non si può correre il rischio di far prevalere l'impotenza, sebbene l'onnipotenza sia spesso cattiva consigliera, esistono le cosiddette "vie di mezzo": ci vuole la spending review, ma ragionata, così come è necessario ragionare su cosa ognuno, nel proprio contesto, può fare per utilizzare al meglio le risorse già esistenti.

Altro tema attuale è quello della trasversalità dei Servizi rispetto alla razionalizzazione della spesa. I Servizi ad oggi sono costruiti in senso vertica-

le, non comunicano tra di loro né scambiano esperienze, né mettono insieme risorse, perdendo in tal modo un possibile effetto moltiplicatore; parlo della Sanità ma penso sia un problema comune a molti contesti.

Quello che abbiamo pensato per il seminario di oggi è un percorso che possa passare dal macro, da un approccio più teorico, che ci porterà il prof. Burlando, ad un contesto micro e sul come usare le risorse in tempo di crisi. Mercedes Gentile ragionerà sulle politiche economiche del Comune di Torino e di come questo possa rappresentare una sorta di cerniera tra una teoria economica e i piccoli luoghi dove questa viene attivata. Marco Chiantore ci parlerà dell'adolescenza come la crisi per eccellenza e di quanto essa sia una risorsa rispetto al futuro essere adulto. Piera Mondo e Alice Mulasso ci parleranno delle applicazioni nella quotidianità, nel privato-sociale e nelle associazioni di professionisti.

Potremmo definire il filo conduttore di questa giornata attraverso la constatazione che l'oscillazione tra i limiti e il potere non rappresenta una contingenza di questo momento di crisi, ma un elemento costitutivo dell'uomo, della sua capacità di ben relazionarsi all'interno di qualsiasi gruppo, grande o piccolo che sia.

Lascio la parola al prof. Roberto Burlando.

### **Le risorse nella crisi Prof. Roberto Burlando<sup>8</sup>**

Buon giorno a tutti. Durante la giornata seminariale di maggio sono emerse diverse connessioni tra economia e psicoanalisi, evidenziate già allora da Saura Fornero così come poco fa nelle parole di Pellegrino. Uno dei temi cruciali mi pare senza dubbio quello della necessità di individuare un'alternativa costruttiva alle sensazioni opposte di onnipotenza e di impotenza per affrontare in modo serio i gravi problemi che abbiamo di fronte, malgrado la sconsolante constatazione che di fatto la politica (in Italia in particolare, ma non solo) non pare assolutamente in grado di farlo, presa com'è da una deriva totalmente autoreferenziale.

Pellegrino prima parlava delle risorse e dei tagli lineari che, a mio avviso, sono un disastro; una spending review fatta seriamente dovrebbe puntare innanzitutto a capire come sono spesi i soldi ricavati dalle imposte che come cittadini paghiamo e ad individuare gli sprechi e tagliare quelli, capendo dove si può risparmiare senza danneggiare la qualità e quantità dei servizi pubblici essenziali forniti, e ancora appurare cosa è ancora adeguato e cosa non lo

---

<sup>8</sup> Intervento registrato e trascritto, rivisto dal relatore.

è e intervenire per migliorarlo, individuare quali progetti possono essere più efficaci. Il fatto che le risorse siano minori rispetto ad un tempo è un problema significativo, anche se su questo fronte tra lotta all'evasione fiscale ed al malaffare dal lato delle spese si potrebbe fare davvero moltissimo, ma un vero migliore utilizzo di esse è una via percorribile, non certo una cosa impossibile. Se invece si affronta il problema solo o soprattutto con tagli lineari - anziché riqualificando la spesa - e di fatto non si fanno né investimenti né gli ammortamenti necessari a mantenere la qualità e quantità dei servizi, quel che si ottiene è che il tessuto strutturale sul quale costruiamo anche la nostra economia, oltre che la nostra società e le nostre stesse vite, declina progressivamente. Considerazioni del genere si applicano sia ai casi di strade e reti ferroviarie che non sono mantenute e riparate, sia a quelli della "manutenzione" del tessuto sociale (e di quello ecologico), che rischia di diventare sempre più ostico, difficile da vivere e di ostacolo alle realizzazioni (personali, sociali ed economiche) a causa della presenza di maggiori aggressività e problematicità diffuse, maggiore incidenza di malattie sia fisiche che psichiche, minore sicurezza. Circa un anno fa feci un intervento all'ASL di Biella sul tema dell' "Etica ed economia sanitaria", e in quella sede parlammo anche di uno degli aspetti - purtroppo poco considerato qui da noi in Italia, ma sui cui persino gli economisti americani di centro-destra hanno lavorato - più preoccupanti per il futuro dell' approccio, attualmente predominante, di "rigorismo finanziario" miope: "quanto costa far soffrire un bambino ed i bambini in genere?" Sappiamo tutti che in questo interrogativo c'è molto di più che l'aspetto economico, ma per un momento concentriamoci su questo. Fare o lasciare (per mancanza di tutele, sempre più ridotte) soffrire un bambino comporta ritrovarsi tra pochi anni un adolescente (e poi un adulto) problematico, poco adattato e con maggiori probabilità violento (contro di sé o contro gli altri), meno abile e costruttivamente attivo nella società di quel che avrebbe potuto essere altrimenti. Oggi per quell'ipotetico bambino (ma sappiamo bene che è così per molti bambini di cui potremmo individuare nomi e cognomi e storie) non si sta facendo quel che si potrebbe, non si realizza neppure un'adeguata manutenzione dei servizi che ne mantenga la funzionalità e tanto meno si fanno investimenti tesi a migliorarla effettivamente. Questo implica "condannarsi" di fatto a costi estremamente più elevati nel futuro. Ma, questa sembra essere l'amara constatazione, questi costi non saranno mai conteggiati, semplicemente registreremo un peggioramento drammatico della qualità della vita di tutti e i soliti noti potranno lamentarsi della decadenza dei costumi, senza assumersene alcuna responsabilità.

Un'analisi disincantata della situazione odierna evidenzia da un lato un

quadro “macro” (di natura non solo economica) caratterizzato dalle crisi che incombono nella loro drammaticità e da risposte ad esse che sono assolutamente inadeguate: la riduzione della spesa in una serie di settori che avrebbero bisogno almeno di manutenzione ordinaria, ma spesso anche di modificazioni strutturali (che non sono mai sul breve orizzonte a costo zero, il costo “nascosto” di operazione definite a costo zero è almeno il peggioramento della qualità), che poi possono comportare risparmio laddove è possibile, e talvolta anche di miglioramenti in qualche ambito. Queste constatazioni fanno sentire impotenti, frustrati e magari anche arrabbiati, oltre che delusi. Dall’altro lato esistono, fortunatamente, degli ambiti “micro”, su cui ciascuno di noi può agire ed intervenire direttamente. Farlo e orientare la propria prospettiva di intervento al miglioramento è una condizione che mi pare essenziale per ciascuno, sia nella prospettiva individuale della ricerca di senso al proprio operare (ed anche esistere) che in quella grupale e sociale; ma per queste o riconosce di poterlo fare insieme ad altri e ancora in tutti gli ambiti, tanto da “vedere” che dal micro si riesce ad incidere sul macro, oppure la sensazione di impotenza, di cui parlava prima Pellegrino, emerge in tutta la sua pesantezza.

Credo occorra aver presenti entrambe le dimensioni, micro e macro, e cercare di incidere su entrambe. La tentazione di concentrarsi esclusivamente su ciò su cui si riesce direttamente a incidere è forte, ma “lasciar perdere” il livello macro - su cui intervenire è più difficile e che richiede la cooperazione con altri in iniziative e movimenti – credo sia esiziale ed è un errore che collettivamente abbiamo già commesso per troppo tempo, coi risultati che vediamo intorno a noi.

Ritengo che le attuali condizioni e le considerazioni precedenti possano aiutare a mettere a fuoco un’altra riflessione, che è ancora controcorrente (ma non credo lo sarà per molto) ed infatti la maggior parte dei miei colleghi economisti non la fa (ed anzi continua a sostenere la tesi opposta), relativa alle dimensioni delle iniziative delle aggregazioni sociali. Secondo la visione economica predominante le grandi dimensioni portano a risparmi sui costi di produzione, a poter approfittare di rilevanti sinergie ed a maggior efficienza. A me pare invece evidente che oltre certe dimensioni (e in molte situazioni attuali siamo già ben oltre questi limiti) prevalgono piuttosto gli effetti negativi, di congestione e di complessità che comporta rendimenti decrescenti (anziché crescenti, come troppo facilmente si assume). Si tratta di aspetti di cui ha detto prima Pellegrino: una maggiore inerzia, un’autoreferenzialità sempre più forte (che caratterizza spesso le tendenze espansive, a discapito della funzionalità rispetto agli obiettivi originari e generali). Si tratta di dinamiche che dovrebbero essere riconosciute e limitate e che invece i tagli lineari favoriscono, per-

ché soltanto attraverso le grandi dimensioni (anche improprie) si è in grado di contrattare e “difendere” parte delle risorse che altrimenti verrebbero tagliate. Il secondo aspetto positivo di dimensioni più contenute è il loro offrire una maggior possibilità di partecipazione alla gestione (maggiore democrazia) e dunque di consentire alle persone di “riconoscere” gli effetti del proprio impegno per migliorarle. Questo è un nodo cruciale per consentire il passaggio dal nostro piccolo, dove l’intervento è difficile ma possibile, alle istanze macro, su cui molto spesso ci sentiamo impotenti.

Nel suo intervento di maggio Saura ha evidenziato delle convergenze paradigmatiche tra la gruppoanalisi e l’economia. Ha fatto riferimento, ad esempio, a Imre Lakatos (allievo di Popper), il quale ha messo in evidenza nel confronto tra paradigmi scientifici diversi il ruolo cruciale di quella che ha definito la “cintura protettiva” e l’inconfrontabilità dei “core” (i noccioli duri) analitici. Ha citato anche Prigogine, premio Nobel per la chimica e sostenitore dell’approccio sistemico, che ci ha insegnato a vedere alcuni dei limiti fondamentali del paradigma dell’individualismo metodologico, in particolare il mancato riconoscimento del ruolo fondamentali delle “proprietà emergenti” dei sistemi e della irreversibilità del tempo. Senza questi, credo, non riusciamo a comprendere neppure gli elementi che nascono dalla gruppaltà e che si sviluppano a livello sociale, nulla. Purtroppo gli economisti, come ricorda Hausman, sono da decenni tornati a ragionare all’interno di una disciplina “erronea e separata” dalle altre, che qualcuno ha quindi definito “autistica”. In un articolo recente P. Krugman (un economista premio Nobel) cita i casi di alcune dichiarazioni di manager che sono talmente autoreferenziali da non realizzare neppure che le loro pretese sono in conflitto con quel minimo di buon senso e di rispetto per gli altri che è richiesto a chiunque voglia vivere in un modo decente in una società umana e non pensi di poter essere onnipotente e imporre il proprio punto di vista.

Sempre Saura ci ricordava i limiti, i problemi, causati agli esseri umani dal non disporre di un corredo istintuale che regoli il loro rapporto con l’ambiente circostante, e come invece abbiamo una specificità in termini di rappresentazioni mentali (le teorie). Noi ora ci troviamo in queste situazioni di crisi, di difficoltà anche a causa di alcune teorizzazioni economiche (ora prevalenti), che propugnano politiche restrittive (tra cui il vincolo del bilancio in pareggio), che favoriscono però interessi precisi (sia di gruppi sociali che di Stati, non a caso la Germania è assai ferma nell’imporre questa logica, che le offre maggiori possibilità di espansione). Queste modalità di analisi e scelte sono imposte da una teoria economica assolutamente autistica. Gli USA, che pure sono stati fautori di quelle teorizzazioni, seguono una politica monetaria

espansiva che nulla ha a che vedere con quella restrittiva europea e quando l'Europa li accusa di essere eccessivamente "accomodanti" rispondono che se non si fa così mezza America chiude. Qui stiamo "chiudendo" mezza Italia e mezza Europa (la Grecia è già stata "chiusa", senza preoccuparci delle conseguenze) perché utilizziamo una rappresentazione mentale (una teoria) che non considera una serie di effetti o li minimizza. In un piccolo libretto - che credo esprima uno dei livelli più alti del pensiero liberale (e non riduttivamente liberista) ed anche di quello economico - Amartya Sen ricorda come la libertà individuale (lo sviluppo delle "capacità" individuali di ciascuno) debbano rappresentare l'obiettivo primo che ogni società democratica deve darsi. Certamente questa è ancora una visione minoritaria, sebbene Sen abbia ricevuto il Nobel per l'economia, ma che merita di essere tenuta in considerazione, che merita diffondere per farla conoscere in particolare alla politica, che in questo momento pare non avere più prospettive se non la rappresentanza e difesa di interessi particolari e riduttivamente economici.

Credo occorra chiedersi tutti (visto che, come sosteneva uno psicologo economico olandese, "l'economia è troppo importante per lasciarla agli economisti") quale produzione di significati stiano producendo in questo periodo storico l'economia e la politica, e quali siano i loro valori di riferimento...

Come sapete io insegno un corso intitolato "Economia ed Etica" e la questione degli obiettivi dell'economia, e delle attività umane in genere mi pare cruciale. I filosofi morali, fin da prima di Aristotele, si sono interrogati su questa questione ed hanno proposto riflessioni diverse cercando di coglierne gli aspetti più profondi e rilevanti. A me pare inconcepibile che ora ci si possa accontentare, come di fatto fa l'economia odierna, di avere come obiettivo e "senso" un concetto di efficienza che è riduttivo in tutte le dimensioni. L'efficienza è oggi infatti ridotta al risparmio sui costi di produzione, senza più considerare né dei veri obiettivi e valori né dei vincoli etici, ecologici e/o solidaristici, umani. Francamente penso che non sia così, che questa sia una deriva assurda di cui molti non si rendono neppure più conto. Come ci insegna Sen, individuare degli obiettivi veri e dei valori da perseguire è il punto fondamentale; lo sviluppo delle capacità (potenzialità) individuali è un valore molto generale ma nella sua generalità fornisce una chiara indicazione, e indica che le risorse servono a raggiungere quegli obiettivi. Si può poi cercare di stabilire se le risorse sono impiegate in modo efficace o meno nel raggiungimento di quell'obiettivo, ma questo non è dato dall'economia bensì dal contesto politico e culturale, dalla democrazia. Questa deriva viene, io credo, non da teorie fondate e riflessioni serie, ma da una ideologia (perché quella del libero mercato che si autoregola non è altro che questo, non ha certo una

dignità maggiore), che è diventata predominante perché serve gli interessi di chi è riuscito ad imporre il proprio potere (come ben ci ricorda L. Gallino). In Italia poi siamo al paradosso di avere sia un eccesso di regolamentazione (in certi ambiti, dove ne occorrerebbe meno) e uno di de-regolamentazione (dove invece le regole servirebbero); da noi avremmo bisogno sia di più Stato (serio) che di più mercato (ma davvero libero e di concorrenza, non controllato da oligopoli e potentati).

Grazie.

### **Dal taglia e cuci al rammendo<sup>9</sup> Mercedes Gentile**

Dopo questi discorsi mi è venuta in mente la frase di una canzone di De Andrè, non so quanti dei presenti la ricordano: “dai diamanti non nasce niente dal letame nascono i fiori”.

Desidero partire da due concetti fondamentali, quello di *resilienza* e quello di *negoziiazione*.

La resilienza definisce la capacità delle singole persone di orientarsi e di navigare verso le risorse psicologiche, sociali, culturali e fisiche che sostengono il loro benessere e la loro capacità di negoziare a livello individuale e collettivo. La *negoziiazione* rende possibile che queste risorse siano disponibili, vissute e condivise in modalità ritenute significative dal proprio contesto culturale di appartenenza. Questo lo dice Ungar nel 2011. La *resilienza* rappresenta la capacità di vivere e svilupparsi positivamente in modo socialmente accettabile nonostante l’aver vissuto alcune forme di stress o di avversità che, normalmente, comportano un rischio maggiore di sviluppo di psicopatologia (Rutter 2000). Partendo da questi concetti ho proprio pensato che ogni individuo che abbia subito dei traumi, oppure no, o si trovi in una situazione, come quella attuale, di forte crisi, ha il dovere di cambiare. Bisogna cambiare il modo di agire, il modo stereotipato di pensare, ad esempio, che per quel paziente ci sia solo quell’aiuto predeterminato per il semplice fatto che per anni si è fatto così. Credo che il cambiamento, l’adeguarsi stia alla base del nostro mestiere nel momento in cui ci troviamo di fronte ad una grave crisi come quella attuale.

Io sono un funzionario del Comune di Torino, mi occupo essenzialmente di minori, che rappresentano il futuro. I tagli ci sono, è innegabile, già dal 2008, quando lavoravo ancora in circoscrizione 5, Vallette – Lucento – Madonna di

---

<sup>9</sup> Intervento registrato e trascritto, rivisto dal relatore.

Campagna e Borgo Vittoria, una circoscrizione con un alto tasso di disagio. Oggi qui sono presenti colleghi che hanno lavorato e che ancora lavorano su quel territorio per cui sanno bene quale sia il tessuto sociale al quale mi riferisco. In quegli anni l'amministrazione comunale ha improntato una serie di progetti che andavano aldilà del consueto, ricordo i commenti nei servizi, compresi gli psicologi con cui ci confrontavamo: Ma cosa state facendo? Perché adesso non li possiamo più mettere in comunità? Ma cos'è questa storia, è arrivata una circolare che si possono mettere in comunità solo se c'è il provvedimento del Tribunale, ma come mai non possiamo decidere noi? Vi era la percezione che si volesse solo cambiare senza che vi fosse un pensiero dietro, un progetto. In ogni caso qualcuno si è interrogato, qualcuno ha cominciato a criticare. Il comune di Torino fece una delibera dove parlava di "appropriatezza di intervento". Questo cosa significa? Significa che era necessario rivedere le prassi consuete secondo le quali, ad esempio, per il Pierino di turno si decideva l'inserimento in comunità per un certo periodo. Al compimento dei 18 anni, poi, lo si rimandava a casa dove magari non c'era neanche più il suo letto. Abbiamo cominciato ad interrogarci su cosa volesse dire "appropriatezza dell'intervento", voleva dire ragionare su Pierino e la sua famiglia, sulla possibilità che Pierino potesse sfruttare alcune risorse/capacità della mamma e trovare in se stesso la possibilità di andare avanti e di costruirsi un percorso positivo. Certo questo modo di affrontare il caso risulta un po' più difficile nel caso di bambini piccoli. È necessario, inoltre, prevedere tutta una serie di progetti sul singolo caso, e la carta vincente è rappresentata dal lavorare in rete, nel senso che c'è chi si occupa della mamma, un altro terapeuta si occupa del bambino, e c'è il servizio sociale che tutela il minore. Tutti coloro i quali lavorano intorno a Pierino e alla sua famiglia possono creare la possibilità di dare un futuro diverso. Il Comune si è interrogato su questo aspetto, non sono stati spesi meno soldi perché il risparmio è stato relativo, però sicuramente sono stati fatti degli interventi tali da permettere a Pierino, dove era possibile, di rimanere a casa sua in quel nucleo e nello stesso tempo di costruire progetti flessibili, tenendo in considerazione non solo il minore ma anche la famiglia. Adesso l'importante è capire che dobbiamo cambiare, abbiamo degli strumenti in più per aiutare i nostri utenti/pazienti o clienti, come li vuol chiamare qualcuno, ognuno di noi nel suo piccolo deve poter affrontare questa crisi, che è la crisi delle persone e dell'onnipotenza di noi operatori.

*Burlando:* Utente, paziente, cliente: questione semantica non da poco.

Voglio dare i numeri: nel 2012 il comune di Torino ha assegnato 156 sostegni al nucleo, in Torino naturalmente, che equivale a circa cinquecentomila euro; 25 sostegni alle famiglie affidatarie, è innegabile il bisogno di un so-



stegno per poter gestire questi bambini sofferenti psichicamente; 300 affidi residenziali, 175 affidi diurni; 295 affidi residenziali a parenti. Questi sono i dati solo del 2012, una mole economica non da poco. Non ho menzionato gli inserimenti in comunità che continuano ad esserci, sono aumentati quelli nelle comunità riabilitative, dove la Neuropsichiatria infantile partecipa alla spesa, da gennaio ad adesso sono avvenuti 12 inserimenti, senza il provvedimento del Tribunale, con il consenso della famiglia che non riesce ad affrontare da sola la patologia.

Il Comune di Torino ha aderito ad un progetto particolare, il “Progetto Pippi” del Ministero del Welfare con l’Università di Padova insieme ad altre città, come Palermo, Bari, Trieste e tante altre. Pippi era quella ragazzina che praticamente viveva da sola, che faceva un sacco di guai, stava col vicino di casa, a volte rompeva un vetro, organizzava la banda, però sopravviveva, evidentemente grazie alla resilienza, alla capacità, cioè, di affrontare gli eventi traumatici e organizzare positivamente la propria vita nonostante le avversità. Questo progetto è partito due anni fa in modo sperimentale su due circoscrizioni, la 9 e la 2, con il coinvolgimento di alcuni colleghi della Neuropsichiatria infantile. Dal giugno scorso sono state coinvolte tutte le circoscrizioni e sono state individuate altre 34 famiglie su tutta la città, che insieme all’assistente sociale, all’educatore, allo psicologo, concorrono a costruire sostegno ed aiuto alla famiglia d’origine, momentaneamente in difficoltà, che partecipa in modo attivo al progetto. A volte sono famiglie così in grave difficoltà che fino a qualche anno fa avremmo allontanato i bambini.

Il Progetto parte dal presupposto di pensare insieme alla famiglia stessa un altro modo di gestire i ragazzi difficili, con l’aiuto dell’educatore che va a casa e con l’appoggio di una famiglia, che, non è più brava, ma ha già attraversato situazioni difficili e ha esperienza. La famiglia in difficoltà si sente coinvolta, si sente parte integrante del progetto e questo modo di presa in carico sta dando dei frutti: tre casi della sperimentazione su mamme, cui precedentemente i bambini erano stati dati in adozione, sono riuscite a tenerli a casa. Non possiamo ancora affermare che questo sia il metodo migliore però è, a mio avviso, un’ulteriore possibilità che dobbiamo sperimentare, in questo modo anche l’operatore si mette in gioco, abbandonando il pensare di avere la verità in tasca, assumendo un atteggiamento di confronto con la famiglia di appoggio e con la famiglia di origine. Ci sono, inoltre, i gruppi di sostegno per le famiglie d’origine, il gruppo di sostegno per gli educatori e i gruppi per i bambini; posso affermare che si tratta di rivoluzionare il nostro modo di lavorare e di mettere insieme le nostre risorse.

Per questioni economiche tra Servizi può succedere che il minore, pri-

ma valutato dalla UVM, Unità Valutativa Minori, e riconosciuto malato dalla NPI, miracolosamente non lo è più al compimento dei 18 anni, oppure improvvisamente diventa disabile, quindi paga sia la Sanità che il Comune. Ecco a mio avviso su questo dobbiamo lavorare tutti per capire ed individuare il bisogno di quel bambino o ragazzino anche per il futuro, nel senso che dovrà essere seguito da qualcuno e avere un contesto familiare che, proprio o non proprio, lo possa proteggere. Attualmente sto lavorando per permettere che proseguano questi affidi.

Adesso vi illustrerò in maniera sintetica il Progetto, ci sono diverse slide, ve ne leggo alcune.

Di quali famiglie stiamo parlando? Di famiglie trascuranti e o negligenti, le famiglie sono a rischio psicosociale, con difficoltà di carattere sociale, relazionale; povertà, esclusione dal mondo del lavoro, basso livello d'istruzione. I genitori presentano problemi psicologici; non sono realistici quanto alle capacità dei figli, a volte si aspettano che siano i bambini a rispondere ai loro bisogni.

I criteri di inclusione: famiglie a rischio medio alto, rimangono fuori dal Progetto le famiglie nelle quali ci siano maltrattamenti gravi e abusi.

Perché Pippi? Con questo progetto si intende lavorare sulle competenze genitoriali lasciando a casa il bambino e questo significa puntare l'attenzione sulle relazioni, modificando e costruendo relazioni mediante un lavoro di relazione.

Le caratteristiche del progetto sono: potenziare i fattori protettivi, compensare le mancanze con la rete; definire con la famiglia obiettivi concreti e misurabili. Le valutazioni dei risultati misurabili tengono conto del ben/mal essere del bambino. Ben-essere: grazie a quali risorse, quali aiuti necessari per quanto tempo. Mal-essere: quali relazioni negative, quali aiuti insufficienti.

Quattro dispositivi di intervento, come vi dicevo, educativa domiciliare, famiglia di sostegno, gruppi genitori, gruppi di bimbi, lavoro con la scuola. Ecco dimenticavo la scuola, anche gli insegnanti stanno intorno a questo tavolo. Il filo conduttore RPM, Report della Progettualità e il Monitoraggio, integra le risorse esistenti con quelle messe a disposizione dai Servizi, per produrre cambiamento segnando la strada e le tappe intermedie.

Obiettivi e azioni misurabili sulle tre dimensioni dello star bene del bambino: il suo crescere; di cosa ha bisogno; chi si prende cura di lui; il suo ambiente.

Infine vorrei dire che, nonostante tutti gli interventi, è capitato che il bambino sia stato comunque allontanato dalla famiglia.

Io avrei finito. Grazie e buon lavoro per il futuro.

## **La crisi in adolescenza: convocare complessità<sup>10</sup>**

**Dr Marco Chiantore**

È mia intenzione focalizzarmi sul micro-sistema, a differenza delle relazioni precedenti che hanno avuto uno sguardo su contesti economici, culturali e organizzativi.

Nonostante l'analisi su livelli diversi di complessità nel passaggio dal macro al micro, risulteranno evidenti nella mia relazione punti di contatto con quanto detto fino ad ora, che riguardano un modello di intervento e una visione del mondo condivisibili tra professioni diverse, che si parli di economia globale o di rispondere a richieste di aiuto sul piano clinico.

La crisi in adolescenza che prendiamo qui in considerazione pone questioni riguardo all'approccio clinico: quale l'idea di presa in carico? Quale il sostenibile intervento di fronte alla domanda di aiuto di diversi attori? Quale la posizione del terapeuta?

### ***Cos'è la crisi in adolescenza: riorganizzazione e integrazione***

In questo contesto non è il caso di indugiare troppo su cosa sia l'adolescenza e di quali caratteristiche sia portatrice, ma è utile capire di quale "crisi" stiamo parlando.

In adolescenza avere a che fare con il delicato equilibrio tra limiti e poteri, vecchi e nuovi, è pane quotidiano, sia per il figli sia per i genitori. L'adolescenza, lo sappiamo, ha a che fare con la differenziazione e l'identificazione.

Oltre a questa lotta o conflitto, più o meno manifesto, è bene chiarire che la crisi in questo periodo della vita ha origini più profonde e che riguardano il cambiamento. Lo sviluppo comporta una necessaria riorganizzazione globale (sul piano psicologico, somatico, cognitivo, etico, sociale...).

Se pensiamo al concetto di "seconda nascita" questa immagine ci è molto utile; se pensiamo per esempio allo sviluppo neurologico: lo sviluppo e la riorganizzazione neuronale hanno due grossi picchi, pur rimanendo presente per tutta l'esistenza, uno nei primi tre anni di vita e un secondo in adolescenza.

Stiamo parlando di conseguenza non solo di una crescita ma anche della necessaria e conseguente integrazione dei nuovi strumenti e delle nuove possibilità. Questo secondo aspetto ci riguarda in particolar modo perché, a differenza degli altri vertebrati che attraversano una pubertà, cioè il passaggio da una fase in cui sono piccoli a una in cui sono grandi, come esseri umani in adolescenza, oltre a crescere, acquisiamo anche la capacità di riflettere su di

---

<sup>10</sup> Intervento redatto a cura del relatore.

noi stessi e sulla nostra esperienza. Questa capacità se ne porta dietro altre che attengono all'aspetto cognitivo e psicologico: la capacità di osservare, apprezzare e provare sentimenti rispetto al cambiamento e in parallelo lo sviluppo di quelli che sono definiti meccanismi di difesa evoluti.

L'utilizzo della capacità riflessiva non riguarda solo chi cresce ma si tratta di un fatto che ha una influenza diretta e indiretta anche sul suo ambiente: gli adulti danno interpretazioni, operano scelte educative, di comportamento, affettive nei confronti di figli, studenti, nipoti.

È utile considerare questo aspetto come non secondario nel lavoro terapeutico: la reciproca e ricorsiva influenza tra adolescente e suo ambiente.

Dunque possiamo dire che la crisi intesa come riorganizzazione di complessità e novità è sempre presente e comporta un vero e proprio lavoro per chi la vive. Eppure è bene precisare che non sempre, e non necessariamente, il periodo adolescenziale si manifesta con *Sturm und Drang*, tempesta, rumore, violenza, sofferenza.

Riporto un dato per tutti per esemplificare e quantificare quanto dico: una ricerca longitudinale sociologica su cinque anni, effettuata in Francia sugli stessi soggetti tra i loro 12 e 17 anni testimonia come solo un 15-20% dei ragazzi racconti la propria adolescenza come difficile.

Philippe Jeammet, psichiatra e psicoanalista francese, dice: "*L'adolescenza non è la creazione di un'epoca della storia in una data società. Corrisponde a una esigenza di "lavoro psichico" inerente allo sviluppo di ogni essere umano, con il quale ogni individuo si confronta*".

Riporto questa definizione perché pone l'accento sul concetto di "lavoro psichico", assumendo come secondari gli aspetti legati alla sofferenza e al conflitto, non perché senza importanza, ma perché dinamicamente conseguenti ai primi.

In seguito sarà evidente come questo scarto, apparentemente solo concettuale, sia sostanziale e differenzi anche il punto di vista di un terapeuta da quello di un genitore.

### ***Domanda di aiuto***

Entrando nel dettaglio su cosa capita quando viene portata una domanda di aiuto da parte dei genitori di un adolescente preciso che non mi riferirò al lavoro in condizioni di estrema gravità, come tentativi anticonservativi e grandi agiti, ma della condizione di crisi quotidiana, piccoli agiti, conflitti in famiglia.

Quasi sempre la domanda arriva dai genitori, dunque parte del lavoro terapeutico riguarda l'"aggancio", cioè la possibilità di incontrare il ragazzo e

contrattualizzare un qualche tipo di lavoro con lui.

“La cosa è grave”, “non sappiamo più cosa fare” sono alcune frasi tipiche, non inventate, che bene rappresentano come avviene la richiesta di aiuto che ha carattere spesso di emergenza: la percezione da parte dei genitori è di non avere più strumenti.

“Si potrebbe fare già questa settimana?”. L'intervento è richiesto con urgenza, nel qui ed ora, altra rappresentazione dello smarrimento e dello stato di necessità.

Questo aspetto fa parte dell'analisi della domanda, perché noi difficilmente riusciremo ad accogliere domande di pronto soccorso, se non in uno stato di iniziale quanto fragile sollievo, seguito piuttosto velocemente da un altro di delusione reciproca (dello psicologo, dei figli e dei genitori).

Spesso il paziente designato è il figlio, in pochi casi i genitori portano una domanda di aiuto per sé. La domanda più o meno implicita è che attraverso il lavoro con il figlio il terapeuta possa restituire ai genitori un figlio per come era e come se lo ricordano: “il ragazzo cambiato torni a essere il nostro bimbo”.

Per i genitori c'è un grande investimento e attenzione sui comportamenti, cioè sul fenomeno dell'adolescenza (“se solo si tagliasse quei capelli, non si alza mai per tempo, quando capirà come ci si deve comportare?”) e simmetricamente anche i figli rischiano di adeguarsi a questo livello dialogico (“cosa gliene frega dei miei capelli?, mi stanno sempre addosso, si arrabbiano per niente, sono incoerenti”).

Similmente a quanto in economia è stato definito in questo volume come “taglio lineare”, l'idea illusoria e gratificante è che tutto ritornerà come prima o ci si potrà esimere dal pensare troppo, a costo della serenità, se i comportamenti svaniranno. L'idea che la fine del comportamento possa garantire al figlio, ma soprattutto a tutto il nucleo familiare, un'adolescenza senza crisi, è del tutto immotivata per quanto detto primo.

### ***Una possibile risposta***

Per noi terapeuti è proprio questo un aspetto cruciale: il passaggio dal taglio lineare alla possibilità per tutti, anche gli adulti, di simbolizzare e rappresentare l'adolescenza, il che richiede la fatica di un pensiero attivo e non reattivo, che in genere funziona su vecchi schemi di comunicazione e relazione. Sono più presenti alcune forze difensive: la resistenza al cambiamento, proiezione e persecuzione, attacco e fuga, scissione. Sembra forte parlare di scissione, ma l'adolescenza è definita come una transitoria quanto fisiologica condizione di disturbo di personalità.

Il setaccio del terapeuta riguarda il poter prendere in carico il gruppo familiare. Lo hanno detto prima Roberto Burlando “il sistema se vogliamo cambiarlo va preso in considerazione” e Mercedes Gentile. Non è neanche qualcosa di nuovo in ambito clinico, visto che è questione da tempo presa in considerazione nei servizi di NPI.

Nel lavoro clinico con l'adolescente si considera il gruppo perché la questione della rappresentazione e simbolizzazione del cambiamento riguarda tutti; non è possibile sostenere che “è il ragazzo che deve crescere, ed è lui che è sconvolto, noi genitori le affidiamo nostro figlio; in seguito quando lei (psicologo) avrà finito rientreremo noi.”

### ***Restituire a tempo e spazio un senso evolutivo***

Il tempo dell'emergenza e dell'urgenza (“subito perché è gravissimo”) non è un tempo terapeutico, ma è un tempo in cui si muove il tamponare i comportamenti. Eppure la domanda sulla gestione del tempo va compresa nel lavoro, dunque “quando rientri a casa?” da domanda sul reale diventa opportunità per affacciarsi ad un simbolico che comprende la restituzione di un figlio per come era.

La rivisitazione dello spazio tra genitori e figli è altra domanda cui ci interessa restituire un senso: “non mi abbracci più”, diventa cioè “quale è la giusta distanza entro la quale noi possiamo continuare a essere padre e madre e tu figlio, visto che questa è un relazione che continuerà nel tempo anche se tu diventerai adulto?”

La stessa crisi in sé è spesso una richiesta di riorganizzazione di spazio e tempo attraverso la “convocazione del padre”, nel tentativo di avere un rispecchiamento aggiuntivo e una riequilibratura del rapporto madre-figlio/a. È necessario che il terapeuta tenga presente l'importanza di questo fenomeno e dei significati che ruotano intorno al padre.

### ***La famiglia affettiva***

La modalità attraverso cui si può stare insieme che sconvolge le famiglie oggi poggia sulla relazione centrata sul desiderio e la vicinanza e il primato della relazione affettiva, fenomeni tipici del nostro tempo. La famiglia è passata da un codice normativo, fondato sulle regole, ad un codice affettivo dove la relazione si basa sul “ti voglio bene”. Risulta centrale anche il ruolo del desiderio e della necessità di vicinanza, che fa parte di un contesto più ampio e sociale di tipo narcisistico, dove il messaggio sembra essere “fai quello che vuoi, tu puoi fare tutto, l'importante è che tu sia felice”.

Gli aspetti dei figli e dei genitori più toccati in questo tipo di dinamica

sono quelli relativi alle ferite narcisistiche e alle conseguenti frustrazioni: si è passati nei cambiamenti della società da una depressione per colpa a una depressione di ferita narcisistica: “potevo far tutto e non riesco a far niente”, potenzialmente (società e famiglia) mi hanno dato le possibilità e io non so ancora cosa voglio essere”.

### ***Includere i genitori***

In affiancamento al codice affettivo, c'è la possibilità di un adulto intenzionale, utilizzo il termine anche in riferimento a Diego Napolitani: la necessità che l'Io trovi argini con i quali impattare e che possano essere strutturanti.

La consapevolezza del proprio compito come adulto e genitore, in complementarietà con le proprie rappresentazioni, difese e la propria storia familiare è proprio obiettivo del lavoro di consultazione.

In particolare con i genitori per la rappresentazione dell'adolescenza e del compito di “argine buono” può giungere in aiuto l'immagine di “seconda nascita”, spesso utilizzata da Charmet. È una metafora chiara che richiama a periodi di vita di cui i genitori hanno già fatto esperienza.

Quando nasce un bambino come genitori si è più consapevoli e disposti ad accogliere un essere umano ancora incapace di autonomia. La totale dipendenza del bambino nei confronti della madre e dei genitori ha conseguenze sulla vita quotidiana (notte insonni, ...). A questo punto iniziale si è disposti a traghettare il neonato a quel processo che lo porterà ad essere un adulto fatto e finito.

Questo vincolo fondativo talvolta sembra essere dimenticato quando il neonato diventa un adolescente, spesso fisicamente più grande dei genitori e con tutti i segni della maturità; ma, lo abbiamo detto, la maturità fisica non garantisce la maturità psicologica.

Un altro aspetto messo alla prova è la ferita narcisistica del genitore: al neonato siamo più pronti a perdonare quasi tutto perché gli diamo il benessere dell'ignoranza, non ha conoscenza del mondo, dunque se piange, non dorme, non ubbidisce non sta agendo volontariamente per ferirmi. Sappiamo in realtà che neanche affermare questo è del tutto corretto poiché i fenomeni complessi dell'attribuzione e della proiezione si attivano anche in questo caso.

In adolescenza la ferita narcisistica aumenta perché si colloca in una storia relazionale che dura da tempo, fatta di investimenti, desideri e rinunce.

Sulla consultazione del genitore riprendo un concetto già espresso da Pellegrino e Burlando e cioè l'impossibilità del lavoro a costo zero.

Quando abbiamo a che fare con minori è dato diffuso, anche cavalcato da dinamiche di mercato, che i genitori siano disposti a una spesa economica, a maggior ragione se per motivi di salute.

Nel lavoro con la crisi dell'adolescente non è bastevole il solo investimento economico e già nel contratto è necessario impostare una presa in carico entro la quale anche i genitori hanno un ruolo: lo scopo della consultazione non è chiarire vittime e colpevoli, ma dare senso al cambiamento e fortificare i ruoli. L'aspetto da sottolineare è l'importanza delle risorse personali dei genitori, questo si rivela l'investimento decisivo – e anche piuttosto oneroso – ed è necessario prospettarlo da subito. In assenza di un tale contratto si apprezza presto come il rischio più realistico, quello della delega, più facilmente messa in atto dal padre, tenda a diventare un meccanismo svalutante della terapia e del terapeuta. Convocare i genitori, e il padre, significa potere ricentrare il lavoro dalla delega alla corresponsabilità.

### ***Una possibile modalità si intervento***

La consultazione a cui faccio riferimento qui attinge dall'esperienza e dall'elaborazione del gruppo del Minotauro di Milano, ma anche da esperienze cliniche condotte nelle NPI e nel Centro Arcipelago di Torino. Richiede interventi separati e paralleli con adolescenti e genitori, e momenti di raccordo in cui i figli incontrano i genitori.

L'intervento con l'adolescente può avere alcuni focus:

- rappresentazione di sé,
- il riconoscimento di autoefficacia,
- raccolta e rielaborazione di sentimenti depressivi o narcisistici,
- rappresentazione del futuro.

Nella consultazione con i genitori il focus e il contratto sono centrati sulla genitorialità, chiarendo la differenza che esiste fra questa opzione e una terapia individuale o di coppia.

Nell'esperienza del Minotauro per esempio questa consultazione è pensata come separata per i due genitori: in campo c'è un gruppo curante, tre terapeuti, uno per il figlio, uno per la madre, uno per il padre.

L'intervento con i genitori può avere come punti di lavoro:

rappresentazione di cosa significa essere genitori per questi genitori (ruoli, differenziazioni, modelli):

- il bimbo sognato,
- rappresentazione della crisi del figlio,
- rappresentazione del futuro.

Un punto importante nella presa in carico dell'adolescente e dei suoi genitori riguarda gli incontri di raccordo, cioè incontri in cui si mettono insieme genitori e figli.

Il rischio di questa tipologia di incontri è per il terapeuta di fare il mediatore



di conflitto, che di per sé non è lo scopo principale. Sicuramente l'abbassamento del livello di conflitto è un passaggio per potere impostare il lavoro.

Negli incontri di raccordo il lavoro si centra su:

- riequilibrare l'auto/eteroregolazione,
- tollerare l'incertezza,
- possibilità di resilienza,
- rispecchiamento.

In conclusione richiamo la citazione di Jeammet già usata; in precedenza ho volutamente omesso la parte finale. Mi sembra che ben rappresenti il percorso da me espresso e cioè il passaggio della crisi adolescenziale da fatto individuale a fatto complesso e gruppale.

*L'adolescenza non è la creazione di un'epoca della storia in una data società. Corrisponde a una esigenza di "lavoro psichico" inerente allo sviluppo di ogni essere umano, con il quale ogni individuo si confronta e per la quale ogni società si sforza di cercare una soluzione* (P. Jeammet, 2007).

### **Bibliografia**

Charmet P., Bignamini S., Comazzi D., (2010), *Psicoterapia evolutiva dell'adolescente*, Milano, Franco Angeli.

Jeammet P., (2002), *Réponses à 100 questions sur l'adolescence*, Paris, Éd. France loisirs, tr. It, *Cento domande sull'adolescenza*, Bologna, Edizioni Pendragon, 2007.

### **Esperienze di cambiamento in una cooperativa sociale: tra limite e possibilità<sup>11</sup> Dott.ssa Maria Piera Mondo**

Le seguenti riflessioni nascono dall'esperienza di oltre quindici anni come amministratore di una cooperativa sociale torinese, Zenith, che opera nell'ambito della psichiatria e della disabilità.

Individuo tre momenti fondamentali in cui la "crisi", a livelli diversi, ha generato nella vita di questa organizzazione un cambiamento che, in ultimo, si è rilevato positivo.

Il primo momento riguarda proprio la nascita di Zenith e il suo affacciarsi sul panorama dei servizi. Alla fine degli anni Novanta, il "mercato" dei servizi socio-sanitari si presenta saturo in quanto gran parte dei essi sono già stati assegnati a cooperative storiche e affermate da tempo. È un momento di "tagli"

---

<sup>11</sup> Intervento redatto a cura del relatore.

al budget degli Enti Pubblici e quindi le possibilità di acquisirne di nuovi pare impossibile per un'organizzazione priva di esperienza.

Eppure, proprio in questa cornice nasce l'opportunità di sviluppo per Zenith: la riduzione della spesa obbliga un'ASL torinese a dover ridurre gli inserimenti dei pazienti in casa di cura e accettare la proposta dell'avvio di un servizio di gruppi appartamento. Questo ha significato pensare di trasferire utenti delle comunità negli appartamenti e quelli delle case di cura in comunità, con un conseguente risparmio. Probabilmente, se non vi fosse stato il "limite" imposto sulla spesa non vi sarebbero state uguali motivazioni sorrette dalla necessità ad assumersi il rischio di una progettazione in cui la tutela garantita dalla presenza dell'operatore fosse notevolmente ridotta (da 24 ore a 5 giornaliere). Il progetto nasce non dall'esperienza dell'organizzazione, ma da quella degli operatori che ne fanno parte. Ed essa si mostra una risorsa che, in quanto tale, si sviluppa portando la cooperativa dalla gestione di 4 posti letto a quella di 40. La scommessa che l'Azienda Sanitaria e Zenith affrontano (non senza timori) consiste nel coniugare la risposta ad una necessità economica con quella di percorrere un ulteriore passo nel percorso di de-istituzionalizzazione dei pazienti. Il progetto non avrebbe dovuto solo ridurre i costi ma anche permettere ai pazienti di sperimentare una maggiore autonomia nonché riacquisire reali diritti (e doveri) di cittadinanza attraverso la gestione di una casa. L'esperienza che ad oggi è divenuta una delle risposte fondamentali date dal Dipartimento di Salute Mentale ai bisogni legati al disagio psichico si rivela estremante positiva: per i pazienti, per il DSM e per Zenith che acquista spazio nel territorio torinese proprio grazie ad un meccanismo virtuoso che trasforma i limiti in risorse.

Il secondo momento che intendo raccontare riguarda, invece, una "crisi interna". Spesso lo sviluppo dell'organizzazione si lega fortemente alla sua leadership. Quest'ultima, soprattutto se è la stessa che l'ha fondata, la forma e plasma rispetto a concetti valoriali e di efficienza/efficacia propri di un dato momento storico, sociale e dell'organizzazione, nonché dei propri leaders. Zenith inizia a lavorare nel 1999 con poche persone. Nel 2004, a seguito dell'aggiudicazione di una gara d'appalto, raggiunge il numero di 70 lavoratori nel giro di un giorno e, due anni dopo e con le stesse modalità, quello di 130. Dalla gestione di un'unica tipologia di servizio da parte di educatori "fondatori" si passa a una molteplice varietà di servizi con l'assorbimento o l'assunzione di operatori di altre organizzazioni. Ciò che accade, in un contesto in cui la leadership non muta, è il far fronte alla nuova complessità cercando di traslare nell'organizzazione tradizionale elementi innovativi. Potrei dire che a fronte di un organigramma nuovo come elemento innovativo, la cultura organizza-

tiva non varia. Quest'ultima risulta meno adeguata rispetto a vari fattori: la presenza di un numero di lavoratori maggiore, i quali hanno un senso di appartenenza all'organizzazione diverso; un periodo storico differente da quello in cui essa è stata fondata e in cui la complessità legislativa in vari settori è molto aumentata. Alcuni aspetti critici riguardano i criteri decisionali, che passano dalla massima democraticità al centralismo assoluto, in modo circostanziale e spesso confuso; alcune aree di competenza (formazione, sicurezza in ambito lavorativo, contabilità, gestione dei lavoratori, dinamiche di équipe,...) sono tenute sotto controllo e riempiono tutti gli spazi di discussione mentre per altre vi è una totale delega, spesso a consulenti esterni che ignorano le "sfumature" diversificate di Zenith e del suo particolare momento storico, predisponendo pratiche slegate dal contesto. La conflittualità è molto alta ma tutto resta invariato, congelato per un tempo lungo.

In questa cornice, è rilevante sottolineare che la "crisi" non nasce dalle condizioni oggettive problematiche che restano "sotto soglia" (grazie all'attivazione di tutti i meccanismi propri degli assunti di base bioniani che reputo sempre molto attuali), ma dalle dimissioni della figura del Presidente del Consiglio d'Amministrazione, l'unico riferimento "forte" dell'organizzazione. È importante sottolineare che esse avvengono per motivi non legati a Zenith ma per unica volontà del suo leader.

L'organizzazione si trova obbligata a un cambiamento ed esso avviene soprattutto grazie al rinnovo della leadership. Si ricomincia a pensare a tutta l'organizzazione. Vengono individuate nuove priorità, un organigramma differente con aree di competenza e decisione più strutturate, procedure per una gestione qualitativa più efficiente. L'organizzazione fa un salto "generazionale". Usando una metafora posso dire che, con la scomparsa del "padre" e, di conseguenza della "madre", l'organizzazione cresce e si fortifica. Da un "tutto unico e indifferenziato" si passa alla specializzazione, alla formazione di specifiche competenze in capo ad alcune persone, alla creazione di ruoli con deleghe più chiare. Questo permette di affrontare questioni importanti e che – se non considerate – si sarebbero rivelate in un futuro prossimo potenzialmente dannose per la sopravvivenza stessa di Zenith.

Il terzo momento riguarda nuovamente una crisi esterna all'organizzazione. Il contesto dei servizi e dei soggetti che vi operano è drammatico e le difficoltà che essi devono fronteggiare sono molteplici: nuovi tagli alla spesa pubblica e la riduzione dei budget portano come conseguenza al ridimensionamento dei servizi; un ritardo cronico dei pagamenti rende necessario per i soggetti economici rivolgersi alle banche per ottenere credito a costi esorbitanti; il blocco del riconoscimento da parte delle AASSLL del tasso programmato di

inflazione nonché il rifiuto ad adeguare i prezzi agli aumenti contrattuali del costo del lavoro rendono quest'ultima voce un peso enorme per il bilancio; il ritardo prolungato delle indizioni delle gare d'appalto non permette di ridefinire i prezzi; la complessificazione della normativa (un esempio è la legge sulla sicurezza dei lavoratori che impone molte ore di formazione e nuovi protocolli di esami sanitari e il cui costo è interamente a carico della ditta o ancora la legge 231 relativa alle responsabilità civili e penali legate ad ogni singola azione verso l'interno o l'esterno dell'organizzazione) aumenta i costi.

La difficoltà maggiore di fronte a tali limiti, in quel frangente, è il non cadere nella posizione di vedere la controparte (ad esempio le committenze) come un "nemico" a cui attribuire colpe assolute, ponendosi in un assetto di difesa e di conflitto, in cui il pensiero viene annichilito dalla paura (ad esempio, di perdere il posto di lavoro) e dalla rabbia. Se anni prima la mission di Zenith si basava su assunti che vedevano l'impiego di parole come "prevenzione", "risposta a bisogni nuovi", "interventi a favore della cittadinanza tutta", negli ultimi tempi le parole d'ordine diventano "difendere i posti di lavoro garantendo comunque una buona qualità dei servizi". Esse spesso si declinano nel dover farsi garanti di quanto la cultura degli anni d'oro dello sviluppo del welfare aveva ottenuto, cercando di non operare passi all'indietro (si pensi al discorso di apertura del manicomio e nuove ondate ideologiche che ripresentano ancora "istituzioni forti", a basso prezzo, con risposte univoche e semplificate ai vari bisogni).

In Zenith ci si rende conto che vecchi modelli organizzativi avrebbero portato in poco tempo al crollo economico-finanziario della cooperativa e che occorre "agire". Tutte le organizzazioni, una volta che si strutturano, tendono a voler sopravvivere anche a scapito degli obbiettivi per cui sono state create e delle persone che le formano, esattamente come un organismo che, di fronte alla minaccia, lotta per la propria esistenza.

I nuovi limiti, in questo terzo momento descritto, vengono vissuti come "attacchi" da parte del "fuori" e il panico è il sentimento maggiormente vissuto dai singoli e dall'organizzazione. Non potendo intervenire sull'esterno (non essendo vincoli su cui Zenith ha alcun potere) si pensa di rivedere l'intera strutturazione dei servizi. Essendo il costo del lavoro la voce predominante nel bilancio di una qualsiasi cooperativa (non essendo società a scopo di lucro) solo su questa è possibile agire ponendo come unico "limite" il mantenimento del posto di lavoro e della corretta retribuzione. Attraverso un modo diversificato di fornire le sostituzioni nei vari gruppi di lavoro si ritiene possibile abbassare il suo costo. Inizia un periodo febbrile. Riorganizzare il lavoro prevede spostamenti di personale da un servizio all'altro, un modo di progettare

e organizzare il tempo completamente diverso, con il necessario sradicamento di prassi consolidate. La drammaticità della situazione è ben espressa dal seguente esempio: un'équipe educativa deve interrogarsi su come far fronte al dilemma di sapere, da un lato, che la dimissione di un paziente da un servizio gli permette di accedere ad uno maggiormente rispondente ai suoi bisogni ma che ciò, dall'altro, corrisponde a una riduzione del fatturato e, quindi, come conseguenza, al rischio della perdita del posto di lavoro.

In quei momenti, l'organizzazione si è chiusa su se stessa, focalizzandosi con lo sguardo solo al suo interno ed operando scelte drastiche per la sopravvivenza sua e dei suoi partecipanti. Non va sottovalutata la sofferenza che ciò ha generato nelle persone: cambi di équipe, modifica dei turni di lavoro con conseguenze importanti sulla vita personale, chiusura di tutti i contratti determinati. L'emergenza ha generato, anche se l'attenzione era sul "far bene", un iper-attivismo con nessuna considerazione dell'impatto di tali cambiamenti sull'esterno. Considerare la committenza come l' "altro" diverso da me e totalmente in una posizione di controparte lo ha escluso da qualsiasi possibilità di "essere informato e coinvolto". Ragionare esclusivamente in termini della propria organizzazione fa perdere di vista che essa è strettamente interdipendente con "gli altri diversi da me". Il legame non riguarda solo piani contrattuali ma anche il "lavoro quotidiano" di équipe. Tralasciare quest'ultima, essendo essa multidisciplinare, con figure diverse che hanno appartenenze differenti, ha fatto perdere a Zenith il senso della portata all'esterno dei processi in atto. È stato uno strappo sentito in ogni servizio, in cui le persone lavorano e si incontrano, che ha generato conflitto e il rischio di rovinare quanto costruito nel corso di anni di collaborazione. Vorrei sottolineare, aspetto spesso dato erroneamente per scontato, che il buon funzionamento di un gruppo di lavoro, non bloccato su assunto di base, non preserva solo la salute delle persone che lo compongono ma anche quella dei soggetti per cui quel gruppo è legittimato ad esserci: i pazienti.

Questa esperienza ha portato, d'altro canto, ad un'ottimizzazione delle risorse e alla possibilità, a fronte di limiti forti, di gestire i servizi senza ricadute sui pazienti e sul diritto al lavoro e a un adeguato stipendio.

Questi esempi, mi aiutano a fare alcune considerazioni.

Cambiare è una condizione che spaventa e genera forti resistenze, negli individui come nelle organizzazioni e scissione, dissociazione, proiezione, dipendenza, attacco e fuga sono tutti meccanismi ampiamente utilizzati per evitarlo.

Si accetta il rischio del cambiamento difficilmente per motivazioni "nobili" ed estemporanee. Il cambiamento si attua a fronte del limite, del malessere e della crisi.

L'oscillazione tra onnipotenza e totale impotenza formano un continuum su cui il pensiero e l'azione si muovono. Le organizzazioni lottano per sopravvivere e in assenza di "pensiero", soprattutto di chi gestisce la leadership, corrono il rischio di agiti estranei al motivo per cui esistono, alle persone che le costituiscono e alla rete relazionale in cui sono inserite. Ciò porta a non vagliare la possibilità che questi tre soggetti possano essere invece delle risorse utili per la risoluzione di problemi.

Di fronte alla crisi non è possibile non decidere e agire: anche la scelta di "non fare" e "non vedere" (situazioni istintivamente molto attraenti!) sono posizioni che non fermano il cambiamento ma lo introducono in cammini molto meno prevedibili e gestibili. È impossibile non cambiare, la difficoltà è "pensare" come.

Dire che la crisi deve mantenere attivo il "pensiero" per generare processi di crescita sperati non significa eliminare il rischio. Esso è la variabile imprescindibile di ogni processo evolutivo ed assumerlo vuol dire rendersi maggiormente consapevoli delle fughe nell'iperattivismo o nella paralisi, nell'onnipotenza e nell'impotenza. E, soprattutto, trovarsi meno disarmati di fronte alla sofferenza o, comunque, alla spiacevolezza che il cambiamento inizialmente genera.

Il cambiamento avviene sempre all'interno di processi relazionali in cui non è possibile pensare che se cambia una parte ciò non avvenga per tutti i soggetti coinvolti.

Cambiare implica il concetto, anche a fronte del suo aspetto relazionale, di "meticciamiento". Esso tocca l'identità e la necessità di accettarne la modifica, con la rinuncia a una parte di essa per scoprirne elementi nuovi in cui ciò che si è stati non è mai totalmente perso.

Se penso a Zenith degli inizi e a quella attuale rivedo molti limiti, imposti con forza dall'esterno e che si sono affermati con decisione all'interno, molte crisi, momenti di stallo e di "rincorsa per il salto" ma allo stesso tempo, in tutti i cambiamenti, ritrovo elementi generativi ed evolutivi in cui gli aspetti fondanti, che spesso apparivano completamente persi, ritornano in modo nuovo, maggiormente adattato alla situazione storica sociale e, quindi, interna.

**Arcipelago è:  
un'esperienza pionieristica, una risorsa nella crisi<sup>12</sup>  
Dott.ssa Alice Mulasso**

*Esperienza pionieristica*, sul nostro territorio, essendo il primo centro clinico che offre prestazioni psicologiche dalla consulenza alla cura a prezzi calmierati. Si colloca a metà strada tra il servizio pubblico ed il privato, è un *privato sociale*. Come tutte le esperienze pionieristiche nasce attraverso la competenza e professionalità di chi lo crea, ma al tempo stesso in corso d'opera si lavora di problem solving e si creano modelli operativi a seconda delle situazioni che si profilano. Vorrei cominciare a narrare cosa abbiamo fatto partendo dalla nascita/fondazione di Arcipelago. Penso di poter dire che tutto parte da una proposta realizzata da una Fondazione di Milano, Oltre Venture – attualmente socia della nostra cooperativa – ad una delle socie fondatrici di Arcipelago, la Dott.ssa Gentinetta, che raccoglie la proposta e comincia a condividerla. Nasce così un primo gruppo di lavoro formato da cinque colleghe che per mesi, a partire dalla primavera del 2006, si riuniscono la sera regolarmente per riflettere sulla proposta di far nascere un centro clinico a Torino con la caratteristica di offrire i propri servizi a prezzi accessibili, il tutto in un confronto costante con i professionisti della Fondazione incaricati di seguire il nostro progetto.

È un po' come dire che la proposta arriva dal mondo dell'economia, da una fetta di mondo dell'economia che finanzia lo start-up di progetti socio-sanitari con donazioni o, preferibilmente, con prestiti, per poi ritirarsi nel momento in cui il servizio diventa economicamente autosufficiente.

Questa era anche la prospettiva per noi: avere un capitale a disposizione per l'avviamento dell'impresa e per la copertura delle spese fisse nei primi tre anni, tempo stimato necessario per il raggiungimento della sostenibilità economica – se non la si raggiunge in tale termine significa che il servizio non funziona e lo si chiude.

Abbiamo lavorato intensamente per un anno e mezzo sulla fattibilità del progetto: indagini di mercato sul territorio torinese, mappatura dei servizi esistenti, creazione di un business plan con previsione di costi e di entrate nel corso dei primi due anni – questo sulla base dell'andamento di un'esperienza analoga a Milano già in essere dal 2005 –, ricerca della personalità giuridica più indicata – associazione? Srl? Società cooperativa onlus? –, abbiamo immaginato il funzionamento di un centro clinico e il modello di lavoro interno che si discosta da quello di uno studio privato o associato. Di fatto l'aspetto centrale che avevamo

---

<sup>12</sup> Intervento redatto a cura del relatore.

tutte chiaro fin dall'inizio, anche grazie all'esperienza associativa comune da cui proveniamo, era la necessità di collaborazione e responsabilità da parte di tutti i protagonisti di questa avventura, non potevano esserci personaggi secondari. Come vedremo fra poco, Arcipelago è un'esperienza nata dal lavoro di un gruppo e che continua a crescere ed esistere attraverso il lavoro di un gruppo; se i membri del gruppo cadono nell'errore di illudersi che il lavoro c'è perché esiste Arcipelago, a poco a poco il lavoro diminuisce. Arcipelago non vive di meccanismi propri: sono le persone che ne fanno parte che hanno la responsabilità di farlo crescere e sviluppare attraverso l'attento ampliamento e la manutenzione della rete di inviati, l'attività di progettazione, di ricerca fondi, di oliatura di ogni ingranaggio. Ricordo la domanda che ci fece Agnese Bruni di Oltre: se eravamo disposte a non fare solo le psicoterapeute e a cimentarci anche in altro, dove per altro si intendeva la ricerca e l'allestimento dei locali, la creazione della rete di inviati, le attività promozionali. Direi che in questi anni abbiamo fatto molto altro, compreso un trasloco di sede. Abbiamo promosso Arcipelago, abbiamo imparato a leggere un bilancio – anche se ogni anno sembra di dover ricominciare da 0 –, a redarre i businessplan e ad aggiornarli ogni mese con i dati reali per monitorare l'andamento dell'anno, a riappianare perdite di bilancio monitorando strettamente le spese e tagliando là dove si può, abbiamo imparato a tenere i libri sociali, cosa significa prepararsi per la revisione dei conti annuale.

Nell'autunno 2007 abbiamo una bozza di progetto, stiamo decidendo che la personalità giuridica che più si adatta al nostro progetto è la cooperativa sociale onlus, abbiamo iniziato a cercare dei locali con determinate caratteristiche economiche e di spazi, attraverso Oltre abbiamo conosciuto la Fondazione Paideia di Torino che ha trovato interessante il nostro progetto ed integrabile con il proprio operato per cui co-finanzierà lo start-up del centro clinico, stiamo lavorando alla stesura dello statuto, al logo, al trittico, al nome. Il gruppo di lavoro si ingrandisce: da 5 membri passa a 9. Questo per due motivi:

- a. per creare una cooperativa sociale è necessaria la presenza di 9 soci, soprattutto se come soci ci sono anche due persone giuridiche, e le due Fondazioni sono socie di Arcipelago oltre ad essere rappresentate nel cda (attualmente solo più Paideia continua la sua presenza nel cda);
- b. per poter offrire prestazioni che coprano l'intero arco del ciclo di vita nonché problematiche di natura diversa è necessario essere un gruppo di lavoro eterogeneo, con professionisti che provengono da ambiti di esperienza diversi: infanzia, disabilità, adolescenza, adulti, coppie, adozioni.

Ormai siamo in dirittura di arrivo, nel corso dei due anni di gestazione ci sono stati momenti svincolo in cui si rifletteva se andare avanti o se fermarsi; uno di



questi precede di poco la nascita della cooperativa ed è il momento in cui ci si rende conto che per quanto le cose potranno andare bene, Arcipelago difficilmente sarà in grado di fatturare una cifra tale da consentire di coprire tutte le spese e di restituire il prestito alle Fondazioni. Lo svincolo è rappresentato dalla richiesta alle Fondazioni di effettuare una donazione, non un prestito. Questa è la condizione che ci consente di assumerci il rischio di impresa, diversamente riflettiamo che ci sembra di imbarcarci su una nave che imbarcherà acqua. Questa richiesta formulata alle Fondazioni dopo un percorso di lavoro insieme e, quindi, di conoscenza reciproca, viene accolta e l'impresa assume per noi le caratteristiche della sostenibilità.

Il 6 marzo del 2008 la cooperativa è fondata, ha una sede, uno statuto, un conto corrente su cui si può operare, un numero di telefono, una mail, mancano i pazienti che cominceranno ad arrivare a maggio, poco alla volta.

Punti forza del gruppo di lavoro:

- formazione comune (GRUPPOANALISI)
- appartenenza comune (APRAGI)
- conoscenza reciproca
- aver già lavorato insieme
- eterogeneità di esperienze

Una risorsa nella crisi, risorsa per chi?

Risorsa per l'utenza che può ricevere prestazioni di qualità a prezzi calmierati, caratteristica che, soprattutto in un momento di crisi in cui diminuiscono le risorse economiche delle persone pur aumentando il bisogno psicologico, rende accessibile il centro ad una più ampia fetta di cittadinanza.

Risorsa per gli psicologi che trovano occupazione nell'ambito di Arcipelago. Arcipelago si configura progressivamente negli anni come una piccola impresa in grado di offrire lavoro a giovani psicologi in un periodo di recessione e di crisi.

A questo punto, per raccordare fra loro questi due aspetti, due facce di una stessa medaglia, credo sia importante partire dai numeri per poi raccontare il lavoro che vi sta dietro.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (al 30/6)
<b>Soci lavoratori</b>	9	10	10	10	9	12
<b>Collaboratori</b>		1	4	5	6	4
<b>N. pazienti</b>	15	30	73	87	131	141
<b>N. sedute</b>	45	84	238	219	401	405
<b>Gruppi</b>			1	2	3	4
<b>Fatturato</b>	x	6 volte quello del 2008	Raddoppia rispetto al 2009	1/3 in più rispetto al 2010	Raddoppia rispetto al 2010	Nel primo semestre è circa il 60% del 2012

Se Arcipelago è una risorsa nella crisi, come tutte le risorse va gestita. In questi anni la sua gestione si è declinata su almeno tre livelli: clinico, economico e lo sviluppo/la crescita.

*La crescita* mi sembra ben illustrata dai numeri della tabella: una crescita lenta, avvenuta dopo tre anni di attività. Nel 2012 abbiamo incrementato il numero dei pazienti e, quindi, delle prestazioni erogate, riuscendo a ricavare dal fatturato mensile il margine per la cooperativa calcolato come necessario per la copertura delle spese, per la sostenibilità di Arcipelago. Il margine lo si ricava dalle prestazioni: una parte del ricavato va al terapeuta (attualmente 23€ a seduta) e la differenza (14€) alla cooperativa. In questi anni è stato come inseguire un palloncino che si allontanava sempre un po' di più: siamo partiti da un calcolo di un margine per la sostenibilità di circa 4.000€ per arrivare a 6.000€, tenendo conto dei mesi morti, in particolare agosto e le vacanze di Natale in cui l'attività del centro si riduce drasticamente. Nell'arco dei primi 5 anni di attività il fatturato è andato aumentando fino a raggiungere, nel 2012, un margine di utile al netto delle spese sostenute. Naturalmente un andamento analogo si è registrato nel numero dei pazienti, delle prestazioni e dei compensi pagati ai terapeuti.

*Gestire lo sviluppo* ha significato tutta una serie di azioni volte a far conoscere il centro sul territorio: da iniziative a pioggia – serate rivolte alla cittadinanza,

pubblicità alla radio, pubblicità su riviste specializzate – a iniziative molto mirate quali quelle ad incrementare e curare la rete degli invianti. Con una buona continuità nei primi tre anni è stata effettuata una mappatura dei medici di base che sono stati contattati personalmente, là dove c'era la disponibilità da parte del medico, o negli studi o in occasione delle riunioni mensili di équipe, o ancora partecipando a riunioni o eventi che li vedevano riuniti per distretto. Abbiamo constatato che il contatto personale dà maggior ritorno rispetto ad un'informazione più diffusa e non personalizzata.

Abbiamo contattato i direttori di distretto, le circoscrizioni, i servizi sociali e là dove ci è stata data la possibilità di un incontro personale l'abbiamo sempre colta.

Abbiamo anche lavorato per affiancare all'attività clinica la progettazione di interventi in rete con altri soggetti del territorio. È stato possibile collaborare con delle scuole, con altre cooperative, con associazioni portando la nostra professionalità all'interno di progetti più vasti. Il nostro contributo è nella direzione della formazione e/o della supervisione ad équipe di lavoro.

Sempre nell'ottica dello sviluppo abbiamo cominciato a sondare la possibilità di presentare progetti con richiesta di finanziamento attraverso la partecipazione a bandi. Attualmente siamo alla seconda edizione di un progetto rivolto a famiglie con bambini disabili finanziato dalla Fondazione CRT.

Il passaggio che ha richiesto maggiore confronto all'interno del gruppo di lavoro è stato fatto nel 2011 e riguarda il cambio di sede. Dai calcoli per capire le condizioni per il raggiungimento della sostenibilità economica dell'impresa avevamo constatato di aver bisogno di poter aumentare il numero delle sedute, in particolare quelle in orario pomeridiano serale. A fronte di richieste in tale direzione, rischiavamo di non riuscire a rispondere pienamente per mancanza di spazi. Era necessario trovare una sede con due stanze in più in modo da poter aumentare il numero di prestazioni erogate. Come criterio avevamo stabilito di cercare una sede più grande senza aumentare i costi. Più che mai questo passaggio ha comportato una *attenta gestione dell'aspetto economico*. Abbiamo fatto calcoli molto precisi ed attenti, sapevamo di correre un rischio ma si trattava di un rischio di impresa: o facevamo il salto o rischiavamo di non raggiungere l'autonomia economica e, quindi, di dover chiudere. Traslocare ha significato un impatto economico: gli ammortamenti relativi alle spese sostenute per il primo studio sono ricaduti tutti nel bilancio 2011, oltre alle spese sostenute per il trasloco: pagamento di due affitti in contemporanea per 4 mesi – e relative spese condominiali – allestimento della nuova sede, ecc. Inutile dire che il 2011 si è chiuso con una perdita solo parzialmente risanata dalle riserve. Parte della perdita è stata portata a nuovo sul 2012.

Come si evince dalla tabella, il 2012 è stato l'anno del salto: il numero di pazienti è aumentato significativamente arrivando a 130 e le prestazioni sono quasi raddoppiate arrivando a 400 prestazioni mensili alla fine dell'anno. Inoltre la rete di invianti si è ampliata: oltre ai medici di base, diventati nel tempo la prima fonte di invio, ha cominciato a funzionare il passa parola per cui sempre più pazienti arrivano attraverso persone che stanno beneficiando o hanno beneficiato di un trattamento presso il nostro centro. Anche l'aumento dei terapeuti impegnati nel lavoro clinico presso Arcipelago è un indicatore di crescita e di sviluppo. Un elemento che incide sulla crescita di Arcipelago è l'apporto dei soci e dei collaboratori che, oltre a svolgere lavoro retribuito, contribuiscono all'apporto di idee e progettualità per lo sviluppo del centro, mettendo a disposizione tempo e professionalità per la realizzazione di progetti. Il nostro, infatti, non è uno studio associato in cui il professionista arriva, lavora e se ne va, ma una realtà che cresce e produce lavoro nella misura in cui soci e collaboratori investono tempo e competenze per generare occasioni di lavoro.

La *gestione della parte economica* è diventata sempre più importante per poter monitorare al meglio entrate ed uscite e avere una visione costante della situazione, soprattutto relativamente alla sostenibilità. Ci siamo, col tempo, dotate di strumenti che abbiamo affinato progressivamente: un report mensile, un business-plan annuale aggiornato mensilmente con i dati reali per vedere lo scarto tra il previsionale ed il reale, un piano di spese annuali con relative decisioni su dove intervenire per risparmiare quando necessario. Abbiamo inoltre scelto, verso la fine del 2011, di affidare la gestione della parte economica ad una professionista; fino a quel momento, come suggerito dalle Fondazioni, avevamo un responsabile interno, ma con l'aumento del lavoro, delle fatture emesse, dei terapeuti, le variabili da tenere sotto controllo aumentavano ed era necessaria la presenza di una persona competente in materia e dedicata solo a queste mansioni. Parlando in termini clinici, abbiamo abbassato il nostro livello di onnipotenza!

Sempre nell'ottica di raggiungere la sostenibilità, abbiamo apportato un adeguamento Istat alle nostre tariffe senza variare il compenso ai terapeuti ma aumentando il margine per la cooperativa.

Attualmente stiamo valutando la possibilità di un aumento del compenso ai terapeuti soci, a 6 anni di distanza dalla nascita di Arcipelago.

#### *La gestione dell'attività clinica*

- offrire un servizio di qualità,
- consulenza, psicoterapia individuale e di gruppo, trattamento di coppia,

- come garantire la qualità? Impostare il lavoro come servizio in cui lavora un'équipe, non come studio associato in cui lavorano liberi professionisti,
- Riunioni periodiche a diversi livelli: supervisione clinica – presa in carico di casi complessi da parte di più terapeuti, allestimento gruppi – e organizzative,
- Strumenti per uniformare alcune pratiche.

### **Recording plenaria conclusiva A cura di Manuela Mondino<sup>13</sup>**

Il gruppo si apre sul tema delle disuguaglianze, sottolineando come alcune contraddizioni sistematiche ostacolano il benessere individuale opponendosi quindi ad un costruttivo cambiamento sociale; viene portato come esempio la crisi del progetto professionale, percepito come qualcosa di non governabile quanto invece soggetto a leggi in rapido mutamento che chiudono possibilità auspiccate affidando il futuro ad un “destino” sconosciuto.

Tale posizione depressiva dà origine ad emozioni quali rabbia e frustrazione, che circolano nel gruppo contrapponendosi ad una voce diversa, che vede nello sforzo di adattamento ed in un atteggiamento costruttivo e di collaborazione una possibile alternativa all'impotenza.

In particolare emerge come la differenza generazionale negli ambienti di lavoro possa rappresentare una possibilità di arricchimento nel momento in cui i confronti non siano unicamente rivolti ai vantaggi/svantaggi reciproci, quanto invece ad un modus operandi che integri le esperienze professionali peculiari di ognuno.

Il gruppo si chiede tuttavia come si possa far fronte alle crescenti richieste di efficienza professionale quando le risorse economiche diminuiscono sempre di più; la crisi viene pertanto paragonata alla guerra, mantenendo una duplice connotazione a seconda dei punti di vista.

Se da un lato la guerra evoca infatti eventi tragici, dall'altro emerge il valore dell'unione e l'importanza del sapersi “ritarare” di fronte alle difficoltà, accettando i propri limiti in relazione al cambiamento ed alle personali capacità di adattamento.

Una risorsa importante sembra dunque essere la corretta gestione della fisiologia del cambiamento, che si lega alla capacità di apprendere dall'esperienza e, quindi, a quella di affrontare i conflitti, inserendo i valori di riferimento all'interno di cornici flessibili ma eticamente chiare e precise in grado di aiutarci a dare

---

<sup>13</sup> Psicologa, allieva IV anno, Scuola di Psicoterapia della COIRAG, Sede di Torino.

significato ai contesti storico-sociali ed economici in cui ci troviamo a vivere.

Un problema importante del nostro tempo sembra infatti essere la sovrabbondanza di strumenti ma la parallela mancanza di obiettivi da raggiungere, con un conseguente disorientamento tanto a livello micro quanto macro sociale.

In tale direzione, il gruppo sottolinea come le esperienze professionali portate in mattinata da alcuni colleghi si pongano in un'ottica differente, nascendo da un'attenta analisi del contesto di appartenenza e sviluppandosi nel tempo grazie al senso di responsabilità ed alla grande passione di chi ci ha creduto ed investito.

Il gruppo passa quindi da una posizione depressiva ad una di maggior confronto, considerando come da un punto di vista storico i periodi caratterizzati da benessere economico siano stati eccezioni più che la regola ed interrogandosi sull'importanza di riuscire ad inserire la fatica all'interno del proprio percorso senza pensare che esista solo la nostra.

Ancora una volta emerge come la capacità di sapersi adattare "in corsa" rappresenti una risorsa fondamentale all'interno del panorama attuale, così come il perseguire i propri obiettivi con serietà e passione.

La fase conclusiva del gruppo di lavoro vede ancora una volta l'alternarsi di punti di vista contraddittori, che riverberano nei temi trattati fin dal mattino (la crisi economica versus progetti professionali capaci di farvi fronte): se da una parte circola infatti "la paura della povertà" ed il senso di impotenza di fronte all'incapacità di reagire ad eventi sui quali non abbiamo controllo, dall'altra viene presa in considerazione l'ipotesi dello *straordinario* come mezzo per sfuggirle.

Lo straordinario viene inteso dal gruppo come qualcosa che obbliga l'uomo a confrontarsi con le risorse disponibili, ma anche con i propri fantasmi e con il proprio senso etico.

Poiché l'uomo è una specie biologicamente costituita sulla mancanza, utilizzare la coscienza riflessiva e l'autocritica per operare delle scelte consapevoli tanto a livello micro quanto macro non appare un fatto scontato.

Ma se consideriamo il paradigma gruppo-analitico appare evidente come sia fondamentale nel mondo attuale possedere degli strumenti validi che ci permettano di agire a livello locale gestendo in modo efficace la conflittualità e la frustrazione presenti, ma riuscendo allo stesso tempo a tenere a mente gli aspetti sociali ad ampio raggio che influiscono sul nostro operato, condizionandolo e ridefinendone gli obiettivi continuamente.

**Seminario 2011  
Appendice**

**INCONSCIO E ISTITUZIONI: ALCUNE ESPERIENZE<sup>1</sup>  
Torino, 17 settembre 2011**

**“Ascolto in Movimento”:  
un modello di lavoro psicologico a supporto  
alle funzioni svolte dall’Istituzione Scuola nel percorso evolutivo  
e di apprendimento degli studenti**

**Rappresentare professionalmente la complessità  
del funzionamento della mente e l’inconscio per supportare le funzioni  
svolte dalla Scuola, nel percorso evolutivo e di apprendimento  
degli studenti: un modello di intervento psicologico nell’Istituzione  
Dr Andrea Dughera<sup>2</sup>, Dr. Marco Gonella<sup>3</sup>**

***Premessa***

Il presente lavoro trae origine dall’esperienza di intervento psicologico in 9 scuole secondarie di 1° e 2° grado di Torino svolta dall’Associazione Parole in Movimento attraverso il progetto “Ascolto in Movimento” L’ascolto psicologico a scuola in un’idea di rete... verso un Servizio di Psicologia Scolastica. *Lavorare all’interno dell’Istituzione Scuola è uno dagli scopi dell’Associazione Parole in Movimento, un ente di promozione sociale e culturale senza fini di lucro. Al suo interno un gruppo di psicologi, insieme con un’assistente sociale, lavora con l’intento di porgere un’“attenzione psicologica” all’individuo nelle*

---

1 Interventi redatti a cura dei relatori.

2 Psicologo, Psicoterapeuta, si occupa di formazione, supervisione e interventi diretti all’interno di istituzioni scolastiche e in strutture per anziani nell’ambito delle attività dell’Associazione Parole in Movimento di cui è socio e Coordinatore dell’Area Minori; lavora inoltre come Psicologo Clinico presso 3 Residenze Sanitarie Assistenziali all’interno dell’A.S.L. To 3 del Piemonte, con compiti di sostegno psicologico a pazienti e loro familiari; opera in qualità di Psicologo Clinico e Psicoterapeuta in ambito privato.

3 Psicologo, Psicoterapeuta, Specialista in Psicologia Clinica, si occupa di interventi diretti, formazione e supervisione all’interno di istituzioni scolastiche e in servizi per anziani nell’ambito delle attività dell’Associazione Parole in Movimento, di cui è presidente; lavora come Psicologo Clinico presso le Strutture Complesse di Oncologia Medica e di Nefrologia dell’Ospedale S.G. Bosco di Torino (A.S.L. To 2) nel sostegno ai pazienti e ai loro familiari; è collaboratore alla didattica del corso di Psicologia Clinica presso il Corso di Laurea in Infermieristica, Università degli Studi di Torino Facoltà di Medicina e Chirurgia – Sede Distaccata A.S.L. To 2.

*varie fasi della vita, in particolare all'interno dei contesti istituzionali in cui è coinvolto: la scuola, il posto di lavoro, il quartiere e i luoghi di cura.*

“Ascolto in Movimento” nasce dalla collaborazione cominciata nel 2006 tra la 7° Circoscrizione del Comune di Torino e l'Associazione Parole in Movimento, attraverso progetti in scuole secondarie di 1° e 2° grado. Al presentarsi nell'anno scolastico 2007-2008 di una domanda di ascolto psicologico effettuata da alcune scuole del suo territorio, la Circoscrizione ha contattato l'associazione Parole in Movimento, in qualità di partner tecnico, per valutare la possibilità di rispondere al bisogno espresso. In questa circostanza si è *costituita una rete* in cui dirigenti scolastici, referenti alla salute, rappresentanti degli Enti Locali e psicologi dell'associazione Parole in Movimento, si riuniscono periodicamente per confrontarsi su temi relativi al disagio psicosociale nel mondo della Scuola e alle diverse possibilità di farvi fronte attraverso il progetto “Ascolto in Movimento”.

Al progetto è affidato il compito di promuovere il benessere psico-sociale di studenti, famiglie e personale scolastico tramite la prevenzione e l'intervento sul disagio giovanile, nelle forme in cui si manifesta (insuccesso formativo, abbandono e dispersione scolastica, comportamenti a rischio, bullismo, devianza, disturbi alimentari, ecc.). Il progetto, destinato a tutte le scuole aderenti alla rete, è cofinanziato da tutti gli enti che la compongono.

“Ascolto in Movimento” prevede un modello d'intervento psicologico condiviso da tutte le scuole della rete e dagli enti locali promotori. In ogni istituto uno psicologo è responsabile di uno spazio d'ascolto, utilizzabile in giorni e orari stabiliti da studenti, genitori e insegnanti, lungo l'intero anno scolastico. Lo psicologo effettua colloqui individuali, interventi in gruppi classe e seminari formativi rivolti al personale scolastico.

Ogni studente può accedere allo spazio d'ascolto spontaneamente o in seguito all'invito degli insegnanti per ricevere un primo ascolto (fino a 5 colloqui), rispetto a questioni ritenute problematiche ed un sostegno nell'identificazione delle risorse interne ed esterne necessarie a farvi fronte. Alcuni percorsi psicologici possono terminare a scuola, in accordo tra psicologo e studente. In altri casi lo psicologo supporta alcuni studenti e le loro famiglie nella comprensione della potenziale gravità di alcune forme di disagio emerso, promuovendo e sostenendo l'accesso ai Servizi competenti. I colloqui con docenti e genitori sono finalizzati al sostegno del ruolo e delle loro funzioni di “caregiver” e non hanno valenze di carattere diagnostico e/o terapeutico.

Gli psicologi dell'associazione attivi nelle diverse scuole si incontrano periodicamente in riunioni d'équipe coordinate dal responsabile del progetto.

Al termine di ogni anno scolastico, attraverso una raccolta dati sul lavoro



svolto comune a tutte le scuole, l'Associazione Parole in Movimento propone una *restituzione* relativa ai principali contenuti emersi dall'ascolto di studenti, genitori ed insegnanti. Tale restituzione è destinata a ciascuna scuola, alla rete e alla cittadinanza attraverso report e relazioni orali all'interno di seminari e convegni aperti al pubblico.

### **Introduzione**

Questa premessa ci permette di introdurre le ragioni che ci hanno spinto a condividere il lavoro svolto in questi anni all'interno di Istituzioni Scolastiche in un seminario centrato sul tema "inconscio e istituzione". Ascolto in Movimento può infatti definirsi un'esperienza di progettazione e costruzione di un intervento psicologico all'interno di un'istituzione e, in quanto tale, richiedente non soltanto un'analisi dei bisogni dell'utenza, ma anche un'accurata riflessione sulle caratteristiche del contesto istituzionale all'interno del quale l'utenza stessa è inserita. Abbiamo ritenuto che *lavorare per la promozione del benessere psicologico e per la prevenzione del disagio psichico degli studenti non potesse prescindere dall'identificare e sostenere quelle funzioni già a disposizione dell'Istituzione Scuola e utili a questo scopo, grazie ad un'applicazione mirata degli strumenti della psicologia al contesto scolastico.*

Questo ragionamento ha preso forma a partire da una lettura psicodinamica di matrice relazionale del funzionamento psichico dell'individuo, dei gruppi e delle istituzioni. Questa cornice teorico epistemologica considera lo sviluppo psichico, la condotta, l'apprendimento, ma anche la psicopatologia come strettamente dipendenti dalla qualità delle relazioni e caratterizzate dalla considerevole influenza di processi inconsci sul comportamento.

A partire da questi riferimenti abbiamo ritenuto che il rapporto, almeno in parte "obbligato", dei cittadini con l'Istituzione Scuola fosse da ritenersi un'esperienza relazionale profondamente incisiva rispetto alla loro "formazione psichica".

In questi termini, abbiamo considerato la *promozione del benessere psicologico* di uno studente come una possibilità di sostenere a scuola lo sviluppo e il funzionamento di una mente sufficientemente capace di percepire, ricordare e elaborare le informazioni che provengono dal suo interno e dal mondo esterno, di riconoscere, regolare ed esprimere le emozioni che prova: in sintesi di apprendere dalle esperienze emotive e di relazione. Allo stesso modo abbiamo ritenuto di interpretare la *prevenzione del disagio psichico* come la possibilità di promuovere e di sostenere l'ascolto e l'osservazione di quelle parole e di quei comportamenti degli studenti che, oltre ad informare sullo stato dei "lavori in corso" per la costruzione della loro identità, esprimono simbolica-

mente una sofferenza. Si tratta di una sofferenza che, più o meno consapevolmente, in maniera più o meno evidente o “rumorosa”, sembra cercare presso insegnanti, genitori e psicologi un luogo di accoglimento e di significazione alternativa all’incremento di comportamenti auto o etero lesivi e/o allo strutturarsi in una psicopatologia.

Cercheremo ora di argomentare come, dal nostro punto di vista, *la scuola, congiuntamente al perseguimento dei suoi mandati di carattere didattico ed educativo, possa rivestire un’importante funzione di riconoscimento e significazione dell’esperienza emotiva e relazionale di bambini e adolescenti, in particolare là dove affiancata da una professionalità come quella psicologica.*

*Descriveremo quindi potenzialità e criticità emerse dall’esperienza di costruzione e realizzazione dell’intervento psicologico a scuola nell’ambito del progetto Ascolto in Movimento, un’esperienza caratterizzata dalla complessità del rapporto tra istituzioni: un’istituzione con un mandato psicologico, l’Associazione Parole in Movimento e una rete di scuole ed enti locali, con un mandato didattico e educativo.*

### ***Istituzione, sviluppo psichico e inconscio: complessità e possibilità di apprendimento dall’esperienza***

Nel cominciare la nostra trattazione, ci sembra importante, specificare i modelli alla luce dei quali leggiamo il concetto di istituzione e in quali termini lo mettiamo in relazione con lo sviluppo psichico dell’individuo. Questo avviene infatti alla luce di una teoria della mente di matrice psicoanalitica e relazionale che vede il funzionamento psichico dell’individuo e del gruppo e il comportamento profondamente influenzati da processi inconsci.

A questo scopo riteniamo di notevole interesse la lettura dell’istituzione proposta da Correale (1999) e la sua revisione critica dei principali approcci teorici sull’argomento. L’autore recupera alcune teorie di carattere sociologico, secondo cui tutte le espressioni del funzionamento di un’istituzione sono da considerarsi alle luce della maggiore o minore corrispondenza al compito sociale che le è affidato. Tra queste, porta l’attenzione al contributo della Socioanalisi (Jacques E., 1966; Menzies-Lyth I., 1970, et al), che evidenzia la funzione protettiva dell’istituzione rispetto alle angosce depressive e persecutorie nei confronti dei suoi membri, dei suoi utenti e dell’intera società. Identifica quindi alcune risposte che, secondo questi modelli, l’istituzione sembra offrire ai bisogni psico-sociali dei singoli individui che la compongono e/o ne sono “clienti”. Infatti, caratteristiche dell’istituzione quali stabilità, costanza, ripetitività, tendenza all’uguaglianza, suddivisione in ruoli gerarchizzati, rigido attenersi al compito prefissato, sembrano poter rispondere a bisogni di

rassicurazione, appartenenza, riduzione di responsabilità individuale di fronte a un “problema sociale” e, «offrire all’individuo una griglia mentale di valutazione della realtà, un modo di pensare e sentire, insomma, una sorta di mente collettiva, che può svolgere una funzione vicariante di alcune funzioni mentali individuali» (Correale, 1999, p. 30). Parallelamente evidenzia alcuni rischi derivabili da un’interpretazione univoca e troppo rigida di questi approcci, tra cui la possibilità di ridurre l’istituzione ad organismo statico, imm modificabile, spersonalizzante per chi vi transita: a un luogo in cui emozioni ed affetti possono essere letti quasi esclusivamente come minacciose interferenze allo svolgimento del suo compito.

In quest’ottica, guidato dalle teorie psicoanalitiche sui gruppi e sul modello di campo, che non verranno qui approfondite, propone di considerare l’istituzione, non solo come «un sistema che si struttura come organizzazione adeguata a un compito, ma anche come un insieme di esperienze collettive che mirano a stabilizzarsi per perpetuarsi, e che insieme producono nuove esperienze, che a loro volta tenderanno a stabilizzarsi in un ciclo continuo» (*ibid.*, p. 28): non soltanto dunque un istituto deputato alla conservazione dell’esistente, ma anche un istituendo, un processo, «un *apparato di assimilazione del nuovo*... per una più efficace adesione al compito sociale e alle istanze fondanti presenti nell’istituzione stessa» (*ibid.*, p. 34, corsivo nostro).

Questo ampliamento di orizzonte concettuale ci sembra portare alla luce alcune *analogie tra la definizione e il funzionamento dell’istituzione e il processo di sviluppo della nostra mente*. Infatti, secondo una prospettiva relazionale, la mente «sviluppa le sue strutture e i suoi processi funzionali all’interno delle relazioni di attaccamento» (Albasi, 2009, p. XVIII); si tratta di esperienze relazionali attraverso le quali integriamo progressivamente all’interno della nostra personalità in formazione modelli di conoscenza di quanto avviene dentro e fuori di noi, di regolazione delle emozioni che proviamo e dei nostri comportamenti. In questi termini sembra che, come l’istituzione, la nostra mente possa considerarsi il prodotto di esperienze collettive, il luogo di una gruppabilità interna (Napolitani, 1987) intesa come «il risultato dell’internalizzazione, attraverso processi identificatori, dell’insieme di rapporti a cui l’individuo ha partecipato fin dalla nascita» (Kaes, 1999, p. 122).

Mente e istituzione dunque, intesi come “prodotti umani”, nel loro evolvere e “funzionare”, sembrano intrise e in qualche maniera dipendenti dalla dimensione del gruppo.

Questo permette di considerarle in una relazione di reciproca interdipendenza, se leggiamo l’istituzione come un gruppo composto da una rete di relazioni tra individui e l’individuo come continuamente immerso in reti interattive

(Foulkes, 1975), in gruppi e quindi anche in istituzioni. Inoltre, come l'istituzione tratteggiata da Correal, anche la nostra mente si mostra continuamente impegnata in un processo di conservazione dell'esistente e di assimilazione del nuovo: l'integrazione di nuove esperienze emotive e relazionali con quelle precedentemente interiorizzate. In sintesi possiamo dire che entrambe, per perseguire al meglio i loro "compiti" di carattere sociale, affidati all'istituzione, e quelli di carattere evolutivo, caratteristici dello sviluppo psichico, paiono soggette a ciò che Bion (1972) ha definito apprendere dall'esperienza.

Questo parallelismo tra mente e istituzione, nel suggerire che entrambe paiono costituite da una "materia psichica" comune, ci porta ad inseguire con maggiore fiducia l'ipotesi per cui un individuo-utente, nel fruire dei servizi alla persona offerti da un'istituzione, possa apprendere dall'esperienza di relazione che vive al suo interno a patto che l'istituzione in questione si mostri capace lei stessa di apprendere dall'esperienza.

Nel proseguire ci troviamo tuttavia di fronte alla necessità di definire meglio di quali "sostanze" è composta questa materia psichica, aprendoci alla complessità che caratterizza l'apprendere dall'esperienza messa in luce dalla psicoanalisi. Sinteticamente possiamo nominare il fatto che, l'imparare a pensare di un soggetto, così per come è inteso da Bion e dai suoi successori, passa attraverso l'elaborazione inconscia di impressioni sensoriali in una relazione. L'apprendimento di tale capacità di elaborazione presuppone che un "altro" sia disponibile ad accogliere queste impressioni sensoriali che veicolano emozioni intense, primitive e cariche di angoscia, e restituirle trasformate «in una forma che può essere registrata, organizzata, ricordata a livello psicologico, utilizzabili per il pensiero conscio e inconscio» (Ogden, 1994, p. 124). Perché le emozioni vengano rese utilizzabili è necessario lo sviluppo nell'individuo attraverso l'apprendimento da una serie di relazioni, di un apparato per pensare i pensieri che permetta di riconoscerle, plasmarle in idee, sottoporle a una funzione di sintesi o di schematizzazione immaginativa (Civitaresse, 2011); ricondurle, in sintesi, a qualche cosa di noto, dar loro un significato. È bene sottolineare che questo processo di conoscenza di qualcosa che accade dentro e fuori ogni singolo individuo non è esente dall'esporsi ad angosce primitive e intense che emergono di fronte al nuovo, all'incerto, alla paura di un cambiamento catastrofico (Bion, 1981): «si tratta infatti di dover abbandonare la configurazione conoscitiva nota per impegnarsi a ristrutturare il campo nuovo che appare denso di elementi ignoti e perciò minacciosi» (Grimberg L., Sor D., Tabak De Bianchedi E., 1972, p. 27).

Ci sembra opportuno a questo punto, nel nominare il complesso lavoro emotivo richiesto all'uomo nel processo di conoscenza di quanto gli si presenta come

nuovo e sconosciuto, recuperare il termine *inconscio*, che insieme alla parola *istituzione* dà il titolo a questo seminario. Consapevoli della vastità dei contributi teorici rintracciabili in Psicoanalisi e del complesso dibattito sul tema, ci limiteremo ad alcune considerazioni ad integrazione di quanto stiamo argomentando. La concezione della personalità umana proposta da Freud sembra infatti non collegare «la conoscenza con l'esperienza in maniera diretta, quanto piuttosto con una esperienza che nasce sul campo dove forze pulsionali *interne all'individuo* sono in lotta tra loro» (Speciale Bagliacca, 2010, p. 31, *corsivo nostro*) e con quanto proviene dal mondo esterno, dalla cultura, dalla società. L'apprendimento è infatti il frutto dell'elaborazione inconscia che l'individuo compie dell'esperienza che effettua e non una registrazione letterale della stessa. Della teoria bioniana ci sembra illuminante «l'individuazione di livelli di pensiero inconsci *ognora* presenti in ogni processo di pensiero, cosciente o no che sia» (Imbasciati e Margiotta, 2005, p. 122). Questo ci porta a riflettere su come l'apprendere dall'esperienza veda compresenti nell'uomo (nella mente e anche nell'istituzione) una spinta a dare un significato e a interpretare quanto accade al proprio interno e all'esterno (Laplanche, 1987) e «uno spazio di non sapere... che dal luogo del suo non sapere» (Gambini, 2006, p. 157) influenza atti, comportamenti e gli stessi processi di pensiero. Appare piuttosto inquietante avvicinare all'idea che anche i pensieri più evoluti, razionali, esprimibili in parole e i comportamenti più congrui e apparentemente comprensibili sono il risultato di processi a cui la coscienza non ha accesso diretto e le cui caratteristiche sono «L'essere esenti da contraddizioni reciproche, il processo primario ..., l'essere fuori del tempo, e la sostituzione della realtà esterna con quella psichica» (Freud, 1915, p. 847). Questa inquietudine è ancora maggiormente comprensibile se si pensa all'istituzione, a cui la società demanda compiti di analisi e razionalizzazione di bisogni specifici dei cittadini e delle risorse messe a disposizione dalla collettività.

A questo proposito ci è utile sottolineare come di fronte all'angoscia possano attivarsi meccanismi di difesa anche molto arcaici come la scissione, la negazione o la proiezione: essi conducono la mente a regredire a forme primitive di lettura della realtà, all'insegna di semplificazioni e polarizzazioni dicotomiche (tutto o nulla; buono cattivo, ecc.) e a diminuire la sua permeabilità di fronte al nuovo, interrompendo la propria capacità di apprendere (Speciale Bagliacca, 2010, p. 56).

Questi meccanismi non sono da considerarsi *tout court* come fenomeni di carattere psicopatologico, ma momenti di non pensiero, fisiologicamente presenti nella mente. Sono infatti caratteristici di un funzionamento mentale patologico solo là dove massicciamente prevalenti rispetto alla possibilità di apprendere dall'esperienza.

È utile ricordare come Bion (1971) abbia identificato, anche nei gruppi, analoghi processi funzionali, ipotizzando la compresenza al loro interno di due stati mentali: il gruppo di lavoro e il gruppo dominato dagli assunti di base. Il primo è «permeato di razionalità, a contatto con la realtà, ...capace di tollerare le difficoltà e il dolore, in grado di modificarsi e evolversi nel tempo» (Correale, 1999, p. 63), il secondo è resistente al cambiamento in quanto «fondato sull'attivazione automatica e violenta di emozioni intense e incontrollabili, destinato... a testimoniare in un tempo statico e imm modificabile l'intensità irresistibile di emozioni biologicamente determinate e rese cieche dalla loro stessa perentorietà» (*ibid.*). Allo stesso modo, così come la mente e il gruppo, anche l'istituzione può essere considerata come un denso agglomerato di emozioni intense e pervasive: «un potenziale affettivo potente e significativo» (*ibid.*, p.65) carico di fiducia, speranza di rinnovamento ed energie messianiche che, se da un lato può portare i suoi membri ad un'esperienza collettiva di acquisizione dell'ignoto, ampliamento dei confini e miglioramento delle proprie capacità professionali e conoscitive (*ibid.*, p. 233), dall'altro resta comunque soggetto a violenti meccanismi di staticità, irrigidimento funzionale e resistenza al cambiamento.

A sostegno dello sviluppo psichico e del funzionamento mentale Bion ha descritto, con il termine *rêverie*, quella capacità dell'analista, dell'analista-conduttore di un gruppo e della madre di insegnare a pensare rispettivamente al suo paziente, al suo gruppo o al suo bimbo. Questo attraverso il contenimento di stati affettivi, immagini e stimoli bonificati dall'effetto di emozioni distruttive troppo potenti e inibenti per il pensiero. Perché ciò avvenga è necessario che sia presente, nell'analista, nella madre, ma anche negli operatori di servizi alla persona (istituzione) quella che Bion ha definito capacità negativa: quella capacità di «perseverare nelle incertezze, attraverso i misteri e i dubbi, senza lasciarsi andare ad una agitata ricerca di fatti e ragioni» (Bion, 1970, tr.it., p.169). Riteniamo che perseverare nelle incertezza possa essere inteso come riconoscimento della complessità del funzionamento della mente, dell'esistenza dell'inconscio e delle relazioni collettive: un doloroso «sacrificio di ciò che è già risaputo» (Civitarese, 2011, p. 28) che permette una comprensione dell'altro il più lontano possibile da affrettate razionalizzazioni difensive.

In quest'ottica ci sentiamo di proporre un modello di intervento psicologico all'interno di un'istituzione, in questo caso la scuola, a sostegno non solo del funzionamento psichico dei suoi utenti, ma anche di quello dei suoi operatori e, più estesamente, dell'intero gruppo istituzionale. Questo con la speranza che, grazie anche al contributo di una professionalità psicologica, il transitare all'interno di un'istituzione capace di mantenere sufficientemente elastici i

suoi funzionamenti in modo da accogliere quanto di nuovo i suoi utenti portano, possa restituire loro un modello mentale di pensiero e di conoscenza dal quale poter apprendere e non soltanto una chiave interpretativa della realtà “istituzionalmente imposta”.

### ***L'intervento psicologico a scuola***

A partire da tale cornice di riferimento teorico diventa possibile entrare nel merito del progetto “Ascolto in Movimento”, esplorando gli aspetti metodologici che cercano di declinare nella pratica il ruolo dello psicologo come supporto al funzionamento della scuola e degli individui che la attraversano.

A fini di chiarezza analizzeremo dapprima le caratteristiche metodologiche della *presenza psicologica* nella singola scuola; amplieremo poi progressivamente lo sguardo fino a comprendere la sfera macro-istituzionale, attraverso il ruolo dell'*equipe psicologica*, e della *rete* di enti che attraverso la condivisione di obiettivi e metodologia comuni si è costituita intorno al progetto.

### ***Dentro la scuola***

Entrando come psicologi a scuola, nel corso del complesso lavoro di definizione di giorni e orari dello sportello d'ascolto, in sinergia con Dirigente Scolastico e Referenti alla Salute, ci siamo accorti di come il processo di integrazione di attività non direttamente inerenti il mandato didattico e educativo dell'istituzione dovesse fare i conti con la rigida organizzazione oraria delle lezioni.

Ciascun insegnante, nel corso del suo orario di servizio, trascorre la maggior parte del suo tempo nelle classi che gli sono assegnate, ha un limitato spazio da dedicare agli incontri con i genitori e circa un'ora “buca” alla settimana da dedicare ad attività di correzione e backoffice. Sono dunque piuttosto esigui i momenti in cui ha la possibilità di conoscere quanto accade fuori dalle classi, se non attraverso le circolari. Le caratteristiche di quello che potremmo definire il “setting scolastico” hanno caratterizzato notevolmente le scelte effettuate nella costruzione di un “setting psicologico” a scuola.

L'esperienza di integrazione della professionalità psicologica all'interno della scuola ci richiama alla mente le analogie tra il concetto di setting e quello di istituzione proposte da Bleger (1970; 1972), secondo il quale, sia il setting che l'istituzione rivestono un effetto strutturante sulla relazione. Essi hanno una continuità nel tempo, sono un contenitore di processi, e hanno la possibilità di continuare ad essere luoghi di relazione indipendentemente da quanto accade al loro interno.

In questo senso la Scuola è da secoli presente nella società e scandisce con precisione buona parte dei tempi e degli spazi della giornata degli stu-



denti; diventa “la loro scuola”. Al suo interno gli studenti si confrontano con una dimensione valutativa rispetto al loro rendimento scolastico (il successo formativo) e al loro comportamento (la condotta). In questi termini ci sentiamo di dire che la scuola, nell’importante funzione educativa che riveste, può considerarsi un ambiente privilegiato anche per la promozione del benessere psichico e per la prevenzione/intervento sul disagio giovanile, specialmente se sostenuta da una professionalità psicologica. Infatti, da un punto di vista psicologico, sia il rendimento scolastico che la condotta costituiscono importanti territori di osservazione rispetto all’eventuale comparsa di fenomeni di disagio. Un improvviso calo nel rendimento, una crescente difficoltà di adattamento alle regole, alcune difficoltà di relazione all’interno del gruppo classe come l’isolamento protratto di uno o più studenti o comportamenti aggressivi verso se stessi o verso gli altri sono solo alcune delle manifestazioni di una sofferenza psicologica che sembra chiedere agli adulti di essere osservata e compresa. Questa sofferenza, là dove non ascoltata e riconosciuta, rischia di perpetuarsi in maniera sempre più nociva per la salute mentale e di evolvere nello sviluppo di una psicopatologia.

In quest’ottica abbiamo valutato che l’istituire all’interno della scuola la presenza dello psicologo in giorni e orari della settimana stabiliti, lungo l’intero corso dell’anno scolastico, potesse favorire l’ingresso della Psicologia nella quotidianità della Scuola, arricchendo quest’ultima di uno spazio in cui un professionista qualificato, indipendentemente da quali studenti, docenti o genitori lo consultino, è «sistematicamente presente con la sua capacità di ascolto e partecipazione» (Correale, 1999, p. 56).

Una presenza costante dello psicologo a scuola lungo l’intero anno scolastico rende inoltre possibile per studenti, genitori e docenti, osservare nel tempo l’evolversi di situazioni problematiche.

Gli studenti possono osservare l’evolversi di un sintomo, di una difficoltà legata al loro percorso evolutivo o all’adattamento ad una situazione critica e disporre di una possibilità per pensare a quanto sta loro accadendo; allo stesso modo docenti e genitori, chiamati a rispondere con azioni educative ai comportamenti degli studenti ritenuti problematici, possono contare su un luogo facilmente identificabile e raggiungibile in cui poter riflettere sulle scelte da effettuare o valutarne gli effetti nel tempo.

L’esperienza sembra mostrarci che questa presenza costante dello psicologo può facilitare significativamente il contenimento delle angosce che accompagnano il processo di osservazione ed elaborazione di quanto di nuovo accade a scuola e che spesso si manifesta come un “problema” o una “crisi” alla quale far fronte. Di fronte a situazioni di crisi può sopraggiungere in chi



ne è immerso una forte ansia incrementata dalla rapidità della risposta sollecitata e dalla paura di commettere errori che possono apparire irrimediabili. Lo spazio d'ascolto viene allora a configurarsi come un luogo di pensiero capace di contenere la portata emotiva della crisi. Al suo interno è possibile osservare gli sviluppi della crisi nel tempo e facilitare la progettazione di azioni educative successive ed eventualmente migliorative rispetto agli interventi effettuati nel far fronte all'urgenza. Lo sportello d'ascolto può dunque diventare per l'istituzione un'occasione di apprendimento dall'esperienza.

Da un punto di vista tecnico, questa possibilità di apprendimento offerta alla scuola dal contatto con lo psicologo sembra essere notevolmente facilitata dall'apertura dello spazio d'ascolto a tutte le "parti" della scuola: studenti, genitori, docenti, individui, gruppi classe e organi collegiali. Possiamo intendere queste parti come punti nodali interconnessi di una rete (Foulkes, 1975), impegnati dallo svolgimento quotidiano dei propri compiti, nella tessitura di relazioni emotivamente intense che, se da un lato diventano luogo di espressione sintomatica della sofferenza, dall'altro possono diventare per il singolo significative occasioni di riconoscimento ed elaborazione dell'esperienza.

Affinché ciò avvenga è importante che anche la rete venga supportata in un percorso di comprensione e di bonifica di quegli aspetti emotivi che possono ostacolare i processi di pensiero, anche e soprattutto promuovendo la comunicazione e la condivisione di informazioni e riflessioni. Questo richiama alla mente i compiti del conduttore di un gruppo di matrice gruppoanalitica, che si pone come obiettivo quello di «rendere ... il gruppo più attivo e sicuro di sé» (Foulkes, 1975, p. 129) nel tollerare la sofferenza e promuovere il cambiamento.

Il disagio può manifestarsi in forme eclatanti, che richiamano l'attenzione di tutta la scuola ma anche in modalità meno visibili, che possono emergere all'attenzione di volta in volta di parti diverse della scuola le quali, singolarmente, possono rivolgersi allo psicologo. In questo primo contatto uno dei compiti dello psicologo è quello di indagare quali possibilità abbia il "paziente" di condividere il proprio disagio all'interno della propria rete di relazioni. Lo psicologo è poi chiamato a sostenere un processo di socializzazione della difficoltà riportata: può essere il soggetto in questione ad attivare autonomamente questo processo oppure, qualora non ne fosse in grado, può essere lo psicologo a farsi carico di questa comunicazione. Non è infrequente che, dopo uno o più colloqui con uno studente e previo accordo con lo stesso, lo psicologo contatti uno o più docenti per richiamare l'attenzione dell'istituzione su una situazione problematica: qualcosa di nuovo che è venuto alla luce, per poi valutare collegialmente eventuali possibilità di osservazione e intervento.

*La comunicazione tra le parti dunque ha anche una funzione di sostenere*

*il cambiamento in una singola parte e favorirne l'integrazione nel suo ambiente.*

Tale processo ci sembra molto difficile per l'attivarsi all'interno dell'Istituzione di resistenze anche molto "violente" di fronte al nuovo e alla "minaccia" di cambiamenti di prospettiva o di prassi. In parte tali meccanismi sembrano sostenuti dall'organizzazione stessa dell'istituzione.

A scuola ad esempio, i docenti di una stessa classe dispongono di pochi momenti di incontro "in équipe" in cui sia possibile per lo psicologo condividere e contribuire all'elaborazione dei problemi di specifici studenti progettando interventi condivisi. Il passaggio di informazioni dallo psicologo agli insegnanti avviene per lo più in luoghi e tempi non dedicati e non alla presenza dell'intero gruppo docente; questo può facilitare una certa distorsione della comunicazione (omissione, manipolazione, ecc.) e l'instaurarsi di dinamiche di rifiuto, svalutazione o minimizzazione all'interno del gruppo di adulti, che possono difendere dall'accoglimento della sofferenza e impedire la "presa in carico" del problema.

Riteniamo che proprio l'influenza costante di tali fenomeni nel funzionamento istituzionale renda necessario che lo psicologo sia al suo interno, costantemente presente a rappresentare dal suo punto di vista professionale l'importanza di una comunicazione tra le parti dell'Istituzione, necessaria per sostenere gli studenti e la portata emotiva che accompagna il loro processo di crescita.

### ***Intorno alla scuola***

Le modalità di intervento sopra descritte, promuovendo un dialogo con tutti gli attori scolastici e incentivando un contatto continuativo e costante con un'istituzione, espongono anche lo psicologo ad un «pool trans-personale dei sentimenti, delle emozioni e delle idee presenti... nel gruppo... che... condiziona tanto le persone quanto la relazione» (Neri, 2004, p. 86). Da qui la necessità di un monitoraggio continuo della propria capacità di pensare, al fine di riconoscere e laddove possibile prevenire meccanismi di acting out.

A questo scopo è stata istituita un'*équipe di progetto* che, tramite periodici confronti, verifica lo svolgimento delle prassi stabilite e offre uno spazio di confronto e condivisione tra colleghi. Questo consente ad ogni operatore di socializzare le difficoltà che incontra nel lavorare all'interno della scuola di cui è responsabile, e di beneficiare di un pensiero di gruppo intorno ai casi affrontati.

Riteniamo possa essere utile per il singolo disporre di uno spazio esterno alla scuola dove opera, in cui poter osservare, tramite lo sguardo del gruppo, gli effetti del proprio agire in rapporto alla complessità delle dinamiche istituzionali.

Possiamo notare come il lavoro in équipe, se da un lato assolve ad alcune funzioni di supervisione, dall'altro è legato a un compito di monitoraggio delle prassi operative e della loro aderenza al progetto. Questo compito limita in parte i benefici per l'équipe derivanti dalla "neutralità" e terzietà caratteristiche di un supervisore esterno, ma sembra poter comunque offrire alcune possibilità di riflessione di carattere clinico. In équipe è infatti possibile osservare quanto la mancata aderenza ad una prassi sia imputabile all'influenza di aspetti emotivi nella relazione e quanto a limiti tecnici o organizzativi delle prassi stesse, con la possibilità di attuare graduali miglioramenti.

Riteniamo che il poter condividere all'interno di una rete di istituzioni scolastiche alcuni parametri comuni attraverso i quali leggere il disagio giovanile, aiuti a promuovere un costante contatto tra diverse realtà (le varie scuole, l'Associazione, gli enti locali) e sostenga la capacità di ogni singola scuola di confrontarsi con problemi nuovi e ancora non considerati, quali quelli continuamente evocati dall'incontro con l'età evolutiva.

Intorno ad ogni singola scuola prende così forma un macro-contenitore istituzionale, la **rete**, che, pur non immune dai meccanismi primitivi di funzionamento che definiscono la natura stessa di gruppi e istituzioni, opera per valorizzare le singole esperienze e convogliarle in un sapere condiviso a disposizione della Comunità, un sapere che alimenti una cultura atta a legittimare la possibilità di vedere ascoltato un disagio e una sofferenza anche quando questi non si strutturino in una psicopatologia.

### **Conclusioni**

Quanto fin qui esposto sembra confermarci che la scuola si configura come un'istituzione di fondamentale importanza nel percorso evolutivo, non solo rispetto all'adempimento dei suoi mandati didattico-educativi, ma anche nella sua funzione di ambiente psichico capace di riconoscere e dare un significato all'esperienza emotiva e alla sofferenza di bambini e adolescenti.

Per un adolescente, passare attraverso un'istituzione, intesa come organismo impegnato nella conservazione dell'esistente e nell'assimilazione del nuovo, rende quest'esperienza un possibile modello di attribuzione di senso ai cambiamenti: nel proprio rapporto con gli adulti, con i coetanei, nella propria immagine di sé e del proprio corpo. Tale possibilità di elaborazione sembra potersi intensificare *là dove la scuola sia affiancata da una professionalità psicologica*. Ci riferiamo a una professionalità specificatamente orientata a sostenere l'istituzione nel confronto quotidiano con la "tempesta emotiva" e con l'incertezza a cui espongono alcune caratteristiche della mente umana e dei rapporti interpersonali meno riconoscibili da altre figure professionali:

tra queste la presenza di qualcosa che è inconscio e che, in quanto tale, non risponde ai criteri della logica razionale, ma che influenza il modo di apprendere, di insegnare, di comportarsi e di relazionarsi di studenti, insegnanti e genitori e il modo di funzionare dell'istituzione stessa.

Il modello di intervento psicologico a scuola fin qui delineato si caratterizza per il tentativo dello psicologo di tenere compresenti nella mente la portata del suo intervento clinico direttamente rivolto all'utenza e il "funzionamento psichico" dell'istituzione. La sua funzione è identificabile nella capacità di rappresentare professionalmente all'interno dell'istituzione la complessità del funzionamento della mente e del gruppo e l'esistenza dell'inconscio. Questo per consentire all'istituzione e ai suoi utenti di sentire incoraggiata quella capacità negativa che permette una comprensione di sé e dell'altro il più lontano possibile da affrettate razionalizzazioni difensive.

Lo psicologo, in quanto portatore di "qualcosa di nuovo" (una nuova professionalità, nuovi vertici osservativi sui fenomeni, ecc.), si espone alle diverse modalità di processazione, integrazione, ma anche di controllo a disposizione dell'istituzione. Così, accanto alla disponibilità ad una buona collaborazione, può fare esperienza di forme di manipolazione, seduzione, esclusione, iperinvestimento, delega, ecc. Può altresì subire pressioni e richieste incongrue rispetto alle modalità di svolgimento dei suoi compiti. Ciò può sollecitare in lui angosce relative alla propria identità personale e professionale, a fantasie di omologazione all'istituzione o di espulsione dalla stessa ed esporre al rischio di collusioni e agiti che danneggino eccessivamente l'esercizio della sua funzione.

L'esperienza nell'ambito del progetto Ascolto in Movimento è parsa indicare una possibile modalità di sostegno all'esercizio della funzione dello psicologo all'interno della scuola. L'appartenenza ad un'istituzione con un mandato sociale di carattere psicologico, direttamente coinvolta nel progetto e garante di una metodologia di intervento condivisa all'interno di una rete di scuole, può consentire ai suoi membri di vedere rappresentata e tutelata la loro identità professionale. A questo proposito riteniamo che l'Associazione Parole in Movimento, in quanto istituzione, possa svolgere nei confronti dei suoi membri alcune funzioni protettive dall'angoscia di fronte alla complessità del lavorare come psicologi a scuola. In conclusione, pur consapevoli che, per sua natura, l'Associazione stessa è soggetta a potenti istanze difensive e cristallizzanti il pensiero, partecipiamo delle energie propulsive che parallelamente fanno dell'istituzione un potente apparato per l'assimilazione del nuovo e la promozione del cambiamento.

## **Bibliografia**

- Albasi C., (2009), *Psicopatologia e ragionamento clinico*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Bion W.R., (1961), *Esperienze nei gruppi*, Editore Armando, Roma, 1971
- Bion W. R., (1970), *Attenzione e interpretazione*, Armando, Roma, 1973.
- Bion W.R., (1972), *Apprendere dall'esperienza*, Editore Armando, Roma.
- Bion W. R., (1981), *Il cambiamento catastrofico*, Loescher, Torino.
- Bleger J., (1970), "Il gruppo come istituzione e il gruppo nelle istituzioni", in Kaës R, Bleger J.E coll, *L'Istituzione e le Istituzioni*, Borla, Roma, 1991
- Bleger J., (1972), *Simbiosis y ambigüedad*, Paidós, Buenos Aires, in Correale A., (1999), *Il campo istituzionale*, Borla, Roma.
- Civitaresse G., (2011), *La violenza delle emozioni. Bion e la psicoanalisi post-bioniana*. Raffaello Cortina, Milano.
- Correale A., (1999), *Il campo istituzionale*, Borla, Roma.
- Foulkes S. H., (1975), *La psicoterapia gruppo analitica*, Casa Editrice Astrolabio, Roma, 1976.
- Freud S. (1915), *L'inconscio*, In *Opere 1905-1921*, Newton Compton, Roma, 1992.
- Gambini F., (2006), *Freud e Lacan in psichiatria*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Grimberg L., Sord D., Tabak De Bianchedi E., (1972), *Introduzione al pensiero di Bion*, Roma, Armando, 1975.
- Imbasciati A. , Margiotta M., (2005), *Compendio di psicologia per gli operatori socio-sanitari*, Piccin Nuova Libreria S.p.A., Padova.
- Jaques E., (1966), "Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva", in AAVV. (a cura di), Klein M. e altri, *Nuove vie della Psicoanalisi*, Il Saggiatore, Milano.
- Kaës R. (1999), *Le teorie psicanalitiche del gruppo*, Edizioni Borla, Roma.
- Laplanche J., (1987), *Nuovi fondamenti di psicoanalisi*, Borla, Roma 1991.
- Menzies-Lyth I. (1970), "The Function of Social Systems as a defence against anxieties", in *Tavistock Papers*, n. 3.
- Napolitani D. (1987), *Individualità e gruppaltà*, Bollati Boringhieri, Torino
- Neri C. (2004), *Gruppo*, Edizioni Borla, Roma.
- Ogden T. H. , (1994), *L'identificazione proiettiva e la tecnica psicoterapeutica*, Astrolabio, Roma.
- Speciale Bagliacca R., (2010), *Come vi stavo dicendo*, Casa Editrice Astrolabio, Roma.

**La strutturazione del trattamento residenziale  
per i disturbi della personalità  
“Costruire e mantenere un’immagine coerente e condivisa del paziente”  
Dr Fabrizio Boccardo<sup>4</sup>**

In questo mio intervento proporrò alcune riflessioni sul trattamento residenziale di pazienti con disturbo della personalità a partire dalla mia esperienza lavorativa presso la Comunità Terapeutica Il Porto Onlus<sup>5</sup>. In particolare andrò descrivendo l’iter organizzativo e clinico che definisce la presa in carico e la definizione del progetto terapeutico, secondo un processo che ha come obiettivo la definizione di un’immagine coerente e condivisa del paziente all’interno dell’équipe di cura. Concentrerò il focus sul trattamento di pazienti con diagnosi di organizzazione borderline della personalità secondo la teoria di Otto Kernberg che include in particolare i disturbi del cluster B del D.S.M. IV: borderline, narcisisti, istrionici, antisociali.

La struttura comunitaria in cui lavoro da parecchi anni (inizialmente presso l’unità per disturbi da psicosi e dal 2006 presso il Servizio Accettazione) accoglie pazienti adulti con disturbi psichiatrici con o senza forme di dipendenza patologica secondaria (la così detta doppia diagnosi).

La valutazione delle richieste di inserimento è presa in carico dal *Servizio Accettazione e Psicodiagnosi* della Comunità presso il quale una psicologa psicoterapeuta responsabile e uno psicologo psicoterapeuta accolgono e gestiscono i contatti con gli inviati rispetto alla valutazione clinica e avviano gli aspetti amministrativi necessari per la pratica di ingresso del nuovo residente.

La procedura di valutazione e inserimento procede attraverso la raccolta di informazioni clinico – anamnestico indirette (relazioni e materiale clinico) e dirette attraverso un colloquio di valutazione.

Espletate le pratiche amministrative il paziente viene inserito nella comunità ed inizia un periodo definito di “accoglienza” durante il primo mese di

---

4 Psicologo, psicoterapeuta socio APRAGI.

5 Il Porto Onlus da circa trent’anni si occupa del trattamento residenziale di pazienti adulti con problematiche psicologiche e psichiatriche con o senza forme di dipendenza patologica secondaria o concomitante attraverso due comunità terapeutiche, una comunità alloggio per il reinserimento e un gruppo appartamento. Negli anni l’organizzazione, come struttura privata convenzionata accreditata, ha subito molte trasformazioni per far fronte al mutare delle problematiche cliniche, alle nuove patologie e ai cambiamenti legislativi e istituzionali dei Servizi Pubblici per la Salute Mentale e per le Dipendenze Patologiche. Attualmente le due comunità a 20 posti letto sono trasversali sugli aspetti di dipendenza patologica e suddivise in base alla diagnosi dei pazienti in un’unità per disturbi da psicosi e in un’unità per disturbi della personalità.

permanenza finalizzato all'inserimento, alla diagnosi e alla costruzione del progetto terapeutico.

L'accoglienza si struttura come un processo cui concorre oltre al paziente e alla comunità in senso lato uno specifico gruppo di lavoro, quella che possiamo definire "un'équipe virtuale accoglienza"<sup>6</sup> o, per dirla alla Bion, un gruppo di lavoro formato dagli psicologi del Servizio Accettazione, da due operatori dell'équipe, dal direttore clinico dell'unità, dalla psicologa terapeuta familiare, dal responsabile dell'équipe e dalla governante della comunità.

Parliamo dunque dell'accoglienza come di un processo gruppale più che di un singolo evento che inizia con i primi contatti preliminari e la presentazione del nuovo caso all'équipe accoglienza, procede con il giorno dell'inserimento e si complessifica e ottimizza durante il primo mese di permanenza in struttura.

In ogni unità<sup>7</sup> la presenza di due operatori dedicati ai pazienti in accoglienza permette di avere risorse specifiche che iniziano ad "occuparsi" del nuovo paziente prima ancora che questo venga inserito. Sin dalla presentazione del caso da parte del Servizio Accettazione i due operatori iniziano a preparare l'intera équipe all'arrivo del futuro paziente, nei giorni precedenti all'inserimento viene presentato in gruppo agli altri ospiti e il giorno dell'ingresso la presenza degli operatori dell'accoglienza permette sin da subito che il nuovo arrivato possa avere delle figure a cui riferirsi. Nel primo mese in particolare avrà con loro numerosi colloqui e parteciperà al gruppo accoglienza con gli altri residenti nella medesima fase del trattamento.

Uno dei concetti sottesi al processo concordato e condiviso dell'accoglienza è il concetto di mentalizzazione, che ha in questo caso una valenza biu-

---

6 L'équipe Accoglienza si ritrova settimanalmente per aggiornare il calendario delle dimissioni e di conseguenza programmare i nuovi inserimenti, condividerne le informazioni e costruire il progetto terapeutico dei pazienti inseriti nella fase iniziale del percorso durante il primo mese. Al termine del periodo di accoglienza il paziente avrà avuto modo di conoscere le attività della comunità, avrà avuto colloqui con le varie figure dell'équipe e avrà potuto visionare il contratto terapeutico della comunità andando a definire degli obiettivi specifici del suo progetto. Al contempo l'équipe accoglienza avrà potuto osservare il paziente individualmente e in gruppo, fare una psicodiagnosi e dopo due riunioni di definizione del progetto avere con lui un incontro di restituzione e chiusura del periodo di accoglienza con l'assegnazione di due operatori di riferimento definitivi.

7 Ciascuna unità della struttura ha un'équipe multidisciplinare di riferimento diretta da un direttore clinico medico psichiatra e coordinata da un responsabile psicologo psicoterapeuta. Il resto dell'équipe è composto da educatori, psicologi ed infermieri. Due psichiatri coprono il monte ore necessario ed esiste un'infermeria centralizzata. Esiste inoltre nelle unità dove è prevista una copertura 24 ore, un'équipe notturna infermieristica. Una psicoterapeuta ha il ruolo di consulente delle famiglie.

nivoca: mentalizzazione del paziente da parte dell'équipe e mentalizzazione della comunità da parte del paziente. L'équipe mira a costruire un'immagine consapevole e condivisa del paziente e questo viene accompagnato e aiutato a far sì che la comunità gli divenga intellegibile.

Con il concetto di mentalizzazione si considera *la capacità di tenere a mente la mente propria e altrui*.

Come troviamo descritto, fra gli altri, nei lavori di Peter Fonagy e Antony Bateman la mentalizzazione è una funzione del Sè che autoriflette; definisce la capacità di rappresentarsi internamente gli stati mentali propri e altrui.

In altre parole, mentalizzare significa pensare sé stessi e gli altri come soggetti guidati da stati mentali: bisogni, desideri, credenze, sentimenti, intenzioni, obiettivi che motivano il comportamento.

Secondo questa visione i deficit nei processi di mentalizzazione sono considerati come il "core" del disturbo borderline di personalità e la terapia proposta da Bateman e Fonagy si sviluppa attraverso continue esperienze mentalizzanti che permettano al paziente di sviluppare quelle capacità di rappresentarsi gli stati mentali altrui e quindi comprendere meglio i propri.

Mentalizzare significa al contempo comprendere se stessi, gli altri e farsi comprendere.

Quando i processi di mentalizzazione vanno in crisi l'essere umano sperimenta disorientamento e angoscia. Di fronte a stati di angoscia si elevano i rischi che il pensiero lasci il posto all'agito come tentativo di allontanare il pericolo e lo stato angoscioso.

I pazienti con un'organizzazione borderline della personalità si caratterizzano per l'utilizzo massiccio di meccanismi difensivi primitivi quali scissione, proiezione, negazione, identificazione proiettiva a cui è sottesa un'identità non integrata, un sé fragile, non coeso e un mondo delle relazioni oggettuale patologicamente polarizzato in estremi tutto-niente.

Per chi si occupa del trattamento dei disturbi borderline è comune l'aver a che fare con pazienti che hanno elevate quote d'ansia, disforia, instabilità relazionale, frequenti rischi di passaggio all'atto e, in caso di situazioni di grave stress, manifestazioni di tipo psicotico.

In questi pazienti tratti disfunzionali di personalità si configurano in un vero e proprio disturbo in quanto sono stabili, pervasivi e persistenti; sono modi di funzionare automatici, definiscono una visione del mondo e delle relazioni e quindi spesso sono inconsapevoli ed egosintonici. Si caratterizzano per un elevato grado di impulsività e quindi di possibile passaggio all'atto che si può configurare in molti modi: aggressività etero ed autodiretta, comportamenti a rischio, uso di sostanze eccetera. Come sottolinea Otto Kernberg nei suoi numerosi lavori, in



questi pazienti è centrale un disturbo dell'identità che deriva da un sé fragile ed incoerente, segno di una debolezza dell'Io. Tale condizione espone a frequenti tempeste emotive e connota il disturbo come "relazione dipendente", ovvero si sviluppa all'interno di dinamiche relazionali intense. Per il clinico è frequente esperire momenti in cui il paziente è profondamente cangiante ed appare, anzi è, profondamente diverso se si trova in stato di quiete o se emotivamente attivato.

Creare e mantenere un ambiente mentalizzante ha una funzione protettiva e utile alla terapia anche dal punto di vista dei terapeuti.

Fonagy spiega che mantenere un atteggiamento mentalizzante "per il terapeuta è l'abilità di interrogarsi costantemente su quali stati mentali interni propri o del paziente possano spiegare cosa accade nell' "hic et nunc".

Immersa in un ambiente "borderizzante" l'équipe rischia momenti di "non pensiero" e di agiti.

L'équipe è bersaglio delle proiezioni dei pazienti che si evidenziano nelle scissioni, nelle *impasse* del lavoro clinico, nelle espressioni controtransferali di intensa rabbia, paura ecc.

La dinamica relazionale elicitava vissuti controtransferali di difficile comprensione ed elaborazione. Spesso nelle riunioni, operatori della stessa équipe, hanno immagini dello stesso paziente molto diverse e parti scisse e proiettate del paziente agiscono attraverso le dinamiche fra gli operatori.

Pazienti con gravi disturbi della personalità mettono il gruppo di lavoro di fronte a situazioni di difficile gestione. Se il paziente borderline tende a scindere l'équipe polarizzandola solitamente fra chi ne coglie gli aspetti bisognosi e fragili e chi è oggetto delle proiezioni di rabbia e ostilità, i pazienti di area narcisistica impegnano l'équipe nello svelamento di quel lato "inautentico" che spesso è tenuto celato ma che agisce malevolo soprattutto nella dinamica comportamentale e di gruppo. Si tratta di pazienti abili nel mostrare un funzionamento superficiale adeguato e accondiscendente ma nel contempo capaci di agire sottotraccia la loro aggressività perseguendo fini personali spesso ai danni del gruppo di pari<sup>84</sup>.

Se il periodo dell'accoglienza è dunque fondamentale per definire il progetto terapeutico e far integrare il paziente nella comunità, altrettanto importanti sono momenti di raccordo del progetto stesso che circa ogni 3-4 mesi permettono di aggiornare il lavoro in corso.

Momenti di verifica del contratto terapeutico sottoscritto sono molti importanti per questo tipo di pazienti: hanno la funzione di responsabilizzare il pazien-

8 All'interno dell'organizzazione borderline, Otto Kernberg considera la personalità narcisistica come espressione di una patologia dell'istanza morale, ovvero del super io. Egli vede un continuum di ingravescenza della corruzione patologica del super io che va dal paziente narcisista alla psicopatia passando per la sindrome del narcisismo maligno.

te, rinforzare la motivazione e l'adesione al trattamento e permettono di definire momenti di riflessione a prescindere da preventivabili situazioni di crisi.

In questo senso parte del contratto terapeutico che il paziente sottoscrive durante l'accoglienza è dedicata alla chiarificazione dei momenti di crisi, delle sue caratteristiche e dei suoi prodromi.

È importante definire e spiegare al paziente il senso del trattamento e le sue varie fasi compreso cosa avverrà in caso di crisi o rottura dell'alleanza di lavoro. Dato il deficit di mentalizzazione che spesso si porta dietro aspetti di paranoia e ostilità è fondamentale che il paziente sia informato in modo chiaro e dialettico sul trattamento che va intraprendendo.

La crisi è in qualche modo sempre imprevedibile indi per cui va contemplata e stabilito un modo per provare a gestirla; sarebbe inutile negarla e illudersi che non si verifichi perché in pazienti con gravi disturbi della personalità è parte costituzionale del disturbo e occorre lavorare per definirne i precursori.

Come il paziente anche il "gruppo che cura", l'équipe, ha bisogno di aggiornare e monitorare il lavoro che va sviluppando per riuscire a mantenere una visione longitudinale e globale del paziente.

In questo senso sono necessari dispositivi di "manutenzione" come momenti di discussione dei casi sia all'interno dell'équipe che con professionisti esterni e incontri di supervisione.

### **Bibliografia**

- Bateman Anthony, Fonagy Peter, "Il trattamento basato sulla mentalizzazione - Psicoterapia con il paziente borderline", 2006, Cortina.
- Correale Antonello, Alonzi A.M., Giacchetti N. "Borderline. Lo sfondo psichico naturale", 2001, Borla.
- "DSM-IV-TR. Manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali", a cura di Andreoli V, Cassano G., Rossi R.,-2007, Elsevier.
- Gabbard Glen O., "Psichiatria Psicodinamica", 2007, Cortina.
- Kernberg Otto F., "Narcisismo, aggressività e autodistruttività nella relazione psicoterapeutica", 2006, Cortina.
- "PDM. Manuale diagnostico psicodinamico", a cura di Lingiardi V., Del Corno F., 2008, Cortina.

**Possibili processi inconsci nell'organizzazione di un servizio pubblico  
per le dipendenze patologiche  
Dott.ssa Mara Romaniello<sup>9</sup>**

Quando mi è stato proposto da una collega di affrontare il tema dell'inconscio nelle istituzioni, insieme ad altri colleghi in un seminario dell'APRAGI ho trovato questo argomento da subito molto interessante e stimolante. Ma quando si è trattato di mettere per iscritto una relazione più cercavo di organizzare dei pensieri più questo tema mi sembrava ampio e complesso.

Ho provato a mettere il focus e a condividere alcuni spunti di riflessione che non solo non sono e non possono essere esaustivi, ma in più sono anche condizionati dalla mia posizione interna alle dinamiche che racconto. Sono quindi molto interessata a sentire poi le vostre osservazioni e riflessioni da un punto di osservazione esterno. Che è poi quel che capita nel lavoro quotidiano con i pazienti: siamo dentro la relazione che insieme andiamo a configurare e da un lato c'è lo sforzo di mantenere una regia sulla relazione stessa, dall'altro c'è la supervisione che è quel vertice osservativo esterno che arricchisce il nostro lavoro.

Il Servizio di cui vi parlerò e nel quale cercherò di rintracciare "tracce di inconscio" è un Dipartimento per le Dipendenze Patologiche di una ASL di Torino. Questo distretto nasce negli anni '90, occupandosi prevalentemente di tossicodipendenza da eroina, per poi specializzarsi nel tempo in altre forme di dipendenza quali: alcool, cocaina, gioco d'azzardo e nuove droghe (nome con il quale il Servizio intende i giovani abusatori di sostanze diverse).

Il Servizio lavora con una presa in carico multiprofessionale, sono infatti presenti al suo interno diverse professioni: medici, psicologi, infermieri, assistenti sociali ed educatori, oltre al primario, al coordinatore infermieristico e al personale amministrativo.

Per completare il grado di complessità in cui ci si muove dobbiamo aggiungere anche le prese in carico congiunte con i servizi sociali di zona e/o con altre istituzioni sanitarie: il Dipartimento di Salute Mentale di zona, quando il paziente ha anche problematiche psichiatriche e/o la Neuropsichiatria Infantile di zona se è un minore (giovani consumatori del gruppo Nuove Droghe) o è un paziente genitore di un minore.

Le altre istituzioni con cui ci si trova a lavorare sono ancora: gli ospedali e le cliniche, le comunità terapeutiche, il Tribunale di Sorveglianza, il Tribunale dei Minori ed il carcere.

---

<sup>9</sup> Psicologa, psicoterapeuta, socio APRAGI.

E poi la prima istituzione, la famiglia: quando è possibile il tentativo di lavorare anche con le famiglie dei nostri pazienti è sempre perseguito.

In tale complessità dove evidenziamo l'inconscio? Nel rapporto individuale con i nostri pazienti lo rintracciamo nei sogni, negli atti mancati, nei lapsus, negli agiti. E nell'istituzione?

Sono partita cercando di sistematizzare alcuni spunti teorici. Ho trovato che nel parere di molti autori l'inconscio nelle istituzioni c'è, lavora sotto traccia. Agisce, ma non è dicibile. Pensiamo al campo istituzionale di Correale, i lavori di Hinshelwood principalmente per quel che riguarda le comunità psichiatriche ("Quel che accade nei gruppi" e il più recente "Riflessioni sulle istituzioni. Follia e contesti"). Hinshelwood scrive che "l'attività interiore è implicitamente deducibile dagli effetti che provoca". Questo se è vero per il paziente trovo sia altrettanto vero, se non amplificato (proprio per la complessità di cui si faceva cenno) non solo per il gruppo curante, ma anche per l'istituzione stessa di cui fa parte.

L'istituzione diventa contenitore di parti scisse, di quegli strati più primitivi della personalità, molto diversi a seconda di quale è la patologia che si propone di curare. Bleger nel 1996 ci ricorda che le istituzioni tendono ad adottare, sia sul piano emozionale che organizzativo ed operativo, la stessa struttura dei problemi che devono affrontare. Per l'ospedale, ad esempio, la dissociazione mente - corpo presente nei pazienti spesso è presente anche nell'istituzione e si trasforma in ostilità nei confronti di un lavoro psicologico in profondità. Così come i reparti di psichiatria spesso esprimono nella loro organizzazione la stessa alienazione dei pazienti con ritmi monotoni, stereotipati e con un progressivo impoverimento delle relazioni interpersonali.

E ancora Hinshelwood in "Riflessioni sulle istituzioni. Follia e contesti" del 2001 parla delle istituzioni come "espressione dell'insieme delle dinamiche inconscie dei suoi membri. ... Tali dinamiche istituzionali si manifestano a livello delle interazioni individuali e nelle pieghe del funzionamento organizzativo e comunitario dell'istituzione di cura."

Il passaggio cruciale è quello dalla drammatizzazione di elementi inconsci alla riflessione, nel tentativo di rendere più consapevoli delle dinamiche nascoste (questo dovrebbe essere alla base di una istituzione efficace dal punto di vista curativo). Perché, mi vien da dire, se sono più consapevoli sono meno agite.

Questo implica uno sguardo che si sposta dal paziente al curante. Parafrasando Ruvolo e Speri, nella rivista *Gruppi* 3/2002 scrivevano "non è pensabile la prospettiva di una cura senza rivolgere lo sguardo su se stessi, sulla propria sofferenza, sulle proprie difese, sulla relazione che nell'incontro con il paziente andiamo insieme con lui a configurare". E fin qua noi sappiamo bene

quanto l'analisi personale sia fondamentale in questo senso. Ma in più aggiungono: "Sempre più chiaramente è apparso nei servizi alle persone il ruolo del gruppo, delle emozioni gruppali ed istituzionali, delle misure di protezione e difesa da vissuti di incertezza, da emozioni troppo intense e potenzialmente travolgenti, da relazioni "contagiose" con il "mal-esserci" dei pazienti.

Entrando più nello specifico una delle caratteristiche della patologia che l'istituzione Ser.t si propone di curare è un *attacco al pensiero* a favore di una agito autodistruttivo sul corpo, che difende da un'angoscia altrimenti intollerabile. "Staccare la spina", "non pensare più a nulla" sono tra le motivazioni principalmente addotte dalla maggior parte dei nostri pazienti. L'*urgenza sanitaria* portata al Servizio e che si esplicita in una richiesta principalmente medica, ed una difficoltà spesso di questi pazienti ad accedere ad un lavoro psicologico ha riverberato negli anni in un conflitto più o meno esplicito tra professioni e in una difficoltà di messa in comune e di reale interdisciplinarietà dell'intervento.

Nella storia del Servizio in cui lavoro si parla a questo proposito della figura storica "dell'operatore unico", una specie di icona che rappresentava forse una iniziale confusione di ruoli in cui poteva sembrare che tutti potessero fare tutto, forse in nome di un rapporto privilegiato, di una buona relazione che nasceva con un operatore, che diventava poi il riferimento del paziente. (Curioso se si pensa al rapporto privilegiato che questi pazienti hanno con una sostanza, in una relazione di fusionalità che può, almeno provvisoriamente ed illusoriamente, risolvere tutto).

Poi la presa in carico fu organizzata per "triadi" di operatori (di diversa professione) che avevano in carico un paziente e che si riunivano settimanalmente per confrontarsi, solo però se avevano qualcosa da dirsi e se realmente lo incontravano con continuità. Anche questo assetto organizzativo, che rischiava di non dare al gruppo di lavoro abbastanza spazi di confronto e discussione, ha lasciato il posto alla formazione di due gruppi di trattamento che si alternano nella presa in carico dei casi nuovi e che si incontrano stabilmente una volta alla settimana. In questo modo il gruppo ha maggiori possibilità di diventare un contenitore per le storie dei nostri pazienti, moltiplicando le possibilità di confronto. In più c'è quello sguardo esterno, di cui si parlava prima, perché c'è la potenzialità di avere contributi anche da chi non è direttamente coinvolto sul caso. Il gruppo-équipe rappresenta, per dirla con Correale, "un'area di espressione e di messa in scena e quindi un luogo di possibili eventi trasformativi". Tali incontri possono allora avere nella migliore delle ipotesi una valenza elaborativa e trasformativa, o quanto meno facilitare lo scambio di informazioni, creando delle persone che curiamo immagini più complete.

Sono previste nell'organizzazione del servizio anche le riunioni delle équipes specialistiche, (ad esempio il gruppo alcool ed il gruppo Nuove Droghe), che si incontrano anch'esse a cadenza settimanale. E poi altre riunioni a cadenza più lunga, ad esempio quelle con il Servizio di Salute Mentale, una volta al mese. Il moltiplicarsi di contenitori spazio-temporali in cui poter pensare, in delicato equilibrio con il tempo lavoro dedicato direttamente all'utenza, credo assolva una funzione fondamentale quando si cura una *utenza che per lo più agisce* il suo malessere. Preservare questi spazi non è sempre semplice anche perché in contro tendenza con dictat istituzionali (ma potremo dire forse anche sociali) che ad esempio considera tariffabili, quindi visibili, unicamente le attività dirette all'utenza.

Faticoso anche perché gli operatori stessi sottoposti allo stress di tale urgente bisogno, sono spesso sollecitati a muoversi in modo analogo, in modo isomorfo alla patologia che curano, cercando soluzioni immediate e rispondendo così sia ad istanze interne, il sentirsi più efficienti, più efficaci, meno frustrati, che ad istanze esterne, le richieste e le aspettative del paziente, della famiglia della società.

In questo caso agli acting out dei pazienti il servizio risponde analogamente con degli agiti. Non tutte le azioni sono comunque degli acting-out. La chiave per distinguere le azioni sane dagli acting-out è lo spazio del pensiero riflessivo. La creazione di uno spazio riflessivo ha come scopo la conversione di qualcosa che provoca ansia in qualcosa che può essere comunicato. A quel punto l'azione acquista un significato. Successivamente dopo aver riflettuto sulle cause dell'ansia e del malessere che facevano agire e dopo avergli dato un significato più profondo, possono essere ritrasmessi, in forma più accettabile.

Ancora, ciò che colpisce della tossicodipendenza è la forte carica distruttiva ed autodistruttiva che porta spesso i paziente a stare sempre peggio.

Come agiscono nel gruppo di lavoro la *distruttività e l'autodistruttività di questa patologia*?

L'angoscia profonda di chi si mette costantemente in situazioni di pericolo (illegalità, mancata cura di sé, relazioni pericolose e promiscue, tentativi anticonservativi) diventa nell'equipe a tratti rabbia causata dall'impotenza e dalla frustrazione che questa utenza fa sperimentare (con ogni probabilità la frustrazione e l'impotenza che loro stessi hanno sperimentato nelle loro difficili storie di vita spesso segnate da maltrattamenti), a tratti si trasforma nel suo opposto: istanze salvifiche ed onnipotenti (una sorta di "Io ti salverò", un po' come fanno loro che in modo onnipotente risolvono tutto da sé) che moltiplicano, in modo talvolta confusivo, gli interventi diretti ad alcuni pazienti. Tale agire può accompagnarsi con una svalutazione di altri interventi, o interni al

servizio, quindi di altre professioni, o esterni al servizio, ad esempio la collaborazione con altre istituzioni, altri servizi, la comunità o la famiglia stessa.

Rispetto alle *famiglie* credo che il Servizio in cui lavoro abbia avuto nel tempo una evoluzione storica: da un iniziale non coinvolgimento della famiglia nel processo di cura dei figli si è via via tentato di *valorizzare il genitore come "risorsa"* nel tentativo di alleggerire dinamiche di identificazione proiettiva, che non danno spazio ad un malessere e ad una sofferenza del figlio poco accolta ed ascoltata, troppo aggrovigliata com'è con quella del genitore. Là dove è possibile, considerare il genitore una risorsa anziché un ostacolo evita l'instaurarsi di un circolo vizioso tra un servizio che non prende in considerazione il genitore, ed un genitore che non percependosi utile delega completamente e vive profondi sentimenti di *impotenza* rispetto alla situazione del figlio/a, con la sensazione di non poter influire positivamente in nessun modo sulle sue scelte distruttive.

I figli vengono vissuti come ingovernabili, "invincibili" quasi come se quella che è una delle tipiche caratteristiche adolescenziali, l'onnipotenza, fosse considerata vera dai genitori anziché limitata e contenuta, con una valenza educativa e protettiva.

Allo stesso tempo sono considerati così fragili che bisogna ripararli dalle minime frustrazioni, da cui l'enorme fatica a dire di no. Alcuni genitori arrivano all'impensabile, come dargli soldi per comprare la sostanza o addirittura andare ad acquistarla loro stessi pur di non farli soffrire.

Il servizio, come le famiglie, oltre a sperimentare la sopra citata impotenza, si trova a volte nella difficoltà di dire di no, di porre dei limiti, dei paletti di senso.

Facciamo l'esempio della richiesta di *inserimento comunitario* quando il paziente lo richiede. Dalla richiesta del paziente parte (o dovrebbe partire) con i curanti un'analisi della domanda portata, un lavoro di valutazione della motivazione ad affrontare il percorso comunitario e della consapevolezza di quali sono i propri bisogni. Questo comporta che il paziente stesso si metta in gioco con un'assunzione di responsabilità della sua stessa cura.

Anche rispetto agli inserimenti comunitari il Servizio in cui lavoro ha avuto una evoluzione storica. Quando iniziai tempo fa il tirocinio si stava cominciando in quegli anni, 99/2000, a prevedere una procedura per il conteggio dei pazienti del Servizio inseriti in comunità e dei pensieri sui tempi di permanenza, sui successi in termini di fine trattamento e sui drop-out, vale a dire gli abbandoni. Prima di allora poteva esserci in alcuni casi una delega quasi completa del paziente, nel periodo dell'inserimento, ad un'altra istituzione.

Così come la famiglia delega al servizio, il servizio delega ad un'altra istituzione, in un circolo vizioso di deresponsabilizzazione.

C'è da dire che oltre agli aspetti inconsci anche gli input che arrivano dalla realtà esterna possono funzionare da organizzatori di pensiero. In quegli anni infatti iniziava un maggior monitoraggio sulla spesa che gli inserimenti comunitari comportano. Questo aspetto economico ha condotto a riflettere sui limiti e risorse di questo intervento, vissuto spesso dal paziente, ancor più spesso dai suoi famigliari, e a volte anche dal Servizio, come l'unico possibile.

La deresponsabilizzazione delle famiglie non incluse nel trattamento porta ad un meccanismo di delega che è poi nei fatti fittizia perché i genitori sono spesso *tutt'altro che impotenti*, "nel bene e nel male", e possono rischiare loro malgrado di diventare un ostacolo al cambiamento. È il caso ad esempio di genitori che si oppongono al trattamento valutato dal servizio (tipico è l'esempio della terapia metadonica) o che vedono come unica soluzione la comunità, in momenti in cui questo tipo di trattamento non è auspicabile.

Sentirsi impotenti genera rabbia ed invidia nei confronti di "chi ce la fa". Aspetti competitivi si fanno strada: "non riuscirà mica dove io ho fallito?"

Rispetto a questo volevo portarvi una "vignetta" tratta da una discussione di équipe di qualche mese fa. In questa riunione il gruppo di lavoro parla di una paziente storica del nostro Servizio, una paziente molto complessa, una tossicodipendente da eroina, ma che abusa anche di alcol e psicofarmaci (una politossicodipendenza) che ha richiesto negli anni diversi interventi ospedalieri, ha avuto scompensi psichici e quindi ricoveri in reparto psichiatrico, ed è stata più volte inserita in comunità terapeutiche. Dopo l'ennesimo inserimento comunitario di circa due anni la paziente è stata dimessa e si è trasferita a casa della zia materna, unica parente che le è rimasta. La madre è ancora in vita, ma fece anni fa la scelta di non vedere più la figlia per poter avere in affidamento la nipote, figlia della paziente. Questo suo trasferimento ha comportato per il servizio un trasferimento del caso, a causa del diverso domicilio, ad un altro Ser.t fuori Torino. Dopo una prima riunione in cui si annunciava, non senza un certo sollievo da parte dei colleghi più direttamente coinvolti, tale trasferimento, seguì, circa due mesi dopo, una seconda riunione in cui la paziente fu nuovamente messa all'ordine del giorno. La collega ci raccontava dei colloqui telefonici intercorsi con una collega dell'altro Ser.t e delle vicissitudini che si stavano susseguendo, le crisi della paziente, l'ipotesi di inserimento in centro crisi, il tentativo di coinvolgere il DSM di zona ecc. Ricordo durante quella riunione crescere in me un disagio, che da un lato riconoscevo come familiare quando i discorsi del gruppo di lavoro si assestano sull'impossibilità e su un vago "non c'è niente da fare", ma dall'altro sentivo esserci qualcosa di più. Poi la collega accenna al suo disagio con la collega dell'altro servizio con cui sta parlando al telefono a causa della sensazione che stesse loro quasi dicendo cosa dovevano fare e si era sentita



in obbligo di scusarsi con un “non che voglio insegnarti come lavorare, ma sai la lunga conoscenza!”. Provo a condividere con i colleghi quella che a me sembra in quel momento una stonatura e chiedo come mai stiamo parlando di una paziente che abbiamo trasferito. La prima risposta pone l’accento su un aspetto razionale: la retta dell’eventuale inserimento in comunità, essendo la paziente ancora residente nel nostro territorio, è ancora a nostro carico.

Credo che, analogamente a quel che succede con un paziente in un relazione duale, si può dare una possibile interpretazione di dinamiche inconsce di quel che il paziente ci racconta solo quando il paziente è sufficientemente pronto per poterle accogliere e quando si è creata una sufficiente alleanza terapeutica. Allo stesso modo con un gruppo di lavoro ci deve essere una sufficiente alleanza di lavoro e una condivisione delle possibili “stonature” in quel che sta capitando. Altrimenti si ottiene solo l’effetto di trovarci di fronte ad una difesa, ad esempio con l’enunciazione di aspetti razionali inconfutabili ed il rischio di chiudere il discorso, invece di aprire a nuove possibili interpretazioni. In questo caso il disagio, la stonatura mi era sembrata sufficientemente condivisa da poterla nominare. La discussione del gruppo che seguì evidenziò come nonostante la fatica che questa paziente aveva comportato negli anni, “lasciarla andare” non era facile e questo comporta un rischio per la paziente: non avere l’opportunità di iniziare una nuova relazione con il nuovo servizio, di poter essere guardata con occhi nuovi, non inquinati da così tanta storia di relazione con il Ser.T di provenienza. Riporto poi gli scambi avvenuti nei corridoi dopo la riunione perché dato l’utenza di cui ci si occupa li ho trovati particolarmente suggestivi: una collega dice “certo che questi pazienti ti entrano proprio nelle vene”, prontamente la risposta di un collega che passa di lì “sì, ti intossicano!” (uno scambio di battute per smorzare la tensione residua che quella riunione aveva comportato?).

Oltre ad un rimando al sopra citato discorso sulla competizione, in questo caso con un altro servizio, trovo interessante anche la relazione che si instaura tra paziente e curanti, simile a quel che capita con le famiglie: te lo affido, ma poi remo contro, perché in una relazione simbiotica solo io so cosa realmente gli serve (che le patologie da dipendenza siano anche una difficoltà di separarsi è noto).

Il servizio, la famiglia, gli altri servizi, la comunità: chi ce la fa, chi non ce la fa... manca qualcosa in tutto questo discorso. E il paziente? Qual è la sua parte in quello che è il suo trattamento? Quanto si mette in gioco o gli si chiede di mettersi in gioco? Qui forse gioca l’inconscio dell’istituzione nel perpetrare la deresponsabilizzazione, nel non favorire l’adulità, in una parola nel perpetrare la dipendenza, proprio la patologia di cui ci occupiamo. Malati dunque, come suggeriva Bleger, della stessa patologia.

Forse reagendo a questo il paziente stesso si fa spesso portatore di una

fittizia richiesta di aiuto, non affidandosi, ma dicendoti, a volte già dal primo appuntamento, di cosa ha bisogno, reclamando così in parte ed in modo improprio la propria autonomia.

Ma nella maggior parte dei casi vige una delega quasi completa della propria salute, che ti chiedono di ristabilire, mentre loro la danneggiano. La delega sembra il leit motive delle varie relazioni (il paziente, la famiglia, il servizio, la comunità). Dove ciò che muove questo meccanismo di delega è un senso di fallimento e frustrazione che generano poi impotenza, rabbia ed invidia. Si potrebbe allora dire che nell'inconscio istituzionale si possono trovare, gruppoanaliticamente parlando, le modalità relazionali, pattern di modalità di stare in relazione di cui il paziente è portatore e a cui il Servizio può rispondere in modo complementare.

Alla luce di questa lettura si possono più facilmente comprendere le diverse conflittualità e simmetrie che a volte agiscono tra i diversi curanti o gruppi di curanti, che con ogni probabilità si sono alleate alle diverse parti in conflitto del paziente. Può capitare ad esempio durante una riunione di avere la sensazione, quando si discute un caso, di parlare di persone diverse.

I maggiori conflitti si sviluppano con ogni probabilità proprio quando si tratta di curare i pazienti più destrutturati, più frammentati, che facilmente proiettano sul gruppo le diverse parti di sé. La scissione, meccanismo di difesa poco evoluto presente in tali patologie gravi, tende inconsciamente a riprodursi nel gruppo degli operatori. Il conflitto da intrapsichico viene drammatizzato, nel senso teatrale di messo in scena, dal gruppo curante che, essendo nel Ser.t multiprofessionale, ben si presta.

Rispetto a questo volevo provare a portarvi un altro esempio: quando una collega si trasferisce in un altro servizio eredita tra gli altri una paziente. Insieme alla paziente eredita ovviamente anche il lavoro svolto con lei negli anni precedenti, ma in più anche il conflitto che nell'équipe si era creato tra due visioni diametralmente opposte che vedevano da un lato il medico che ne sottolineava soprattutto i limiti e la recidività della sua dipendenza da alcool e psicofarmaci, dall'altro la collega che ne enfatizzava principalmente le capacità e le risorse. La paziente descrive le sue relazioni primarie in modo analogo, descrivendo una mamma sentita come anaffettiva e svalutante ed un papà che analogamente non la vedeva in quanto, a suo dire, la idealizzava attribuendole doti che lei non sentiva di avere. Analogamente nella sua vita oscilla tra richieste di ricovero in clinica psichiatrica, avvenuti più volte tramite psichiatra privato che lavora anche alle Molinette e riprese in cui torna a lavorare, esce tutte le sere e intrattiene diverse relazioni (anche in queste portando in ognuna diverse parti di sé).

L'inconscio tende a ripetersi. Le dinamiche inconscie istituzionali possono aiutarci a capire su quali fondamenta potrebbero posarsi le coazioni a ripetere della paziente, aiutandoci ad inserire elementi nuovi nella relazione con lei.

Interpretare le diverse visioni che si hanno della paziente non come un conflitto tra operatori, ma come le diverse parti in conflitto della paziente stessa può consentire un tentativo di ricostruzione di un'esperienza di contenimento attraverso il contenitore istituzionale. Sarebbe però un errore pensare che questa esperienza è solo positiva, in quanto l'esistenza di questa possibilità di contenimento mette in realtà anche l'accento sul fatto che nella sua esperienza questa è mancata. Tale mancanza genera rabbia e può indurre tentativi di mettere alla prova la tenuta del contenitore. Man mano che come gruppo di lavoro integravamo i diversi aspetti di questa paziente assistemmo ad un "peggioramento": C. non si presentava in ambulatorio solo in modo adeguato, ma anche fuori orario e sotto effetto di alcool e psicofarmaci, parte che fino ad allora aveva portato solo in clinica. Tale peggioramento era però anche un elemento nuovo, un tentativo di integrazione che portava ad una relazione senz'altro più faticosa, ma forse un po' più autentica: i rapporti possono tenere anche portando le sue diverse parti, questo potrebbe sanare anche le sue relazioni primarie, che sicuramente l'hanno fatta stare male, ma forse possiamo salvarne alcune parti.

Rispetto a questo esempio mi viene di nuovo in aiuto Correale quando scrive che "il gruppo consente una sorta di dispiegamento del mondo interno di un paziente e può accogliere i suoi aspetti frammentati e fare da ricettacolo alle sue proiezioni. Il suo compito però non può e non deve fermarsi a questo aspetto un po' passivo, ma deve svolgere un compito elaborativo e restitutivo. Per fare questo è necessario che il gruppo dei curanti rappresenti qualcosa di diverso dalla semplice somma delle competenze e dei ruoli di ogni singola figura professionale, ognuna con una sua specifica risposta, e che, partendo dall'idea che ogni singola figura è in realtà un punto di appoggio del mondo interno del paziente, sia in grado di riconoscere tracce, di fare connessioni e di pensare al paziente nella sua integrità. Spesso tale integrità va contenuta nel gruppo attendendo il tempo in cui il paziente sarà in grado di reintroiettarla e di tollerarla.

E con questo concluderei. Grazie.

### **Bibliografia**

Marinelli S., (2005), *Gruppo, supervisione, Istituzioni. La supervisione di gruppo*. In rivista Gruppi n°3 settembre dicembre 2005, *Psicoterapia di*

- gruppo in Istituzioni cliniche*, Franco Angeli editore, Milano
- Nosè F. (2005), *Gruppo equipe e trattamento istituzionale delle patologie gravi*. In rivista Gruppi n°3 settembre dicembre 2005, *Psicoterapia di gruppo in Istituzioni cliniche*, Franco Angeli editore, Milano
- Hinshelwood R. D. (2001), *Riflessioni sulle istituzioni. La follia e i contesti*. Giovanni Fioriti editore, Roma
- Correale A. (1999), *Il campo istituzionale*. Borla, Roma
- Rufolo G., Speri L. (2002), *Introduzione. Risorsa e cultura dei gruppi per la cura delle istituzioni di cura*. In rivista Gruppi n°3 settembre dicembre 2002, *Gruppo e Servizi*, Franco Angeli editore, Milano
- Burlini A, Ronchi E. (2002), *Quando lo scheletro può uscire dall'armadio... Chi cura un'istituzione che cura?* In rivista Gruppi n°3 settembre dicembre 2002, *Gruppo e Servizi*, Franco Angeli editore, Milano.

**A.P.R.A.G.I**

Associazione per la Ricerca e la Formazione in Psicoterapia  
Individuale di Gruppo e Analisi Istituzionale

**WORKSHOP E ATTIVITÀ FORMATIVE**

TORINO

11-12-13 APRILE 2014



ATTRAVERSARE  
LO SCHERMO  
PSICOANALISI  
E CINEMA  
DI FRONTE  
AL FUTURO

# FUTURO SCIENZA AFFETTI SOCIETÀ

3 GIORNI DI

*film, tavole rotonde, gruppi,  
incontri tra discipline differenti  
sul tema del futuro*

[www.apragi.it](http://www.apragi.it)

evento organizzato da



con il Patrocinio di



in collaborazione e con il contributo di



sponsor tecnico



provider ECM



## VENERDÌ 11 APRILE 2014

Sede - SERMIG, Piazza Borgo Dara 61

**14.00-14.30** Registrazione dei partecipanti

**14.30-16.30** Apertura dei lavori e relazioni introduttive

Intervengono: S. Fornara, psicoterapeuta, Presidente APRAGI, A. Barbera, Direttore Museo Nazionale del Cinema di Torino, Direttore Sezione Cinema alla Biennale di Venezia, M. Braccialarghe, Assessore alla Cultura, Turismo e Promozione della Città di Torino, R. de Palo, psicoterapeuta, Presidente AFG Milano

**16.30-17.00** Pausa

**17.00-19.00** Lavoro in gruppi mediاني condotti

Sede - CINEMA MASSIMO, Via Verdi 18

**20.30-20.45** Presentazione della proiezione del film *Minority Report*

di S. Spielberg, USA 2002, a cura del Museo Nazionale del Cinema Torino

**20.45** Proiezione del film

a seguire commento alla proiezione:

**CHAIR** L. Spadaro, psicoterapeuta APRAGI

Intervengono: G. Carluccio, Storico del cinema, Docente di Storia del cinema, Università di Torino, A. Fasolo, già Docente di Biologia dello sviluppo, Università di Torino, Direttore Classe di Scienze fisiche, matematiche e naturali, Accademia delle Scienze di Torino, S. Fava, psicoterapeuta ASVEGRA Padova

## SABATO 12 APRILE 2014

Sede - SERMIG, Piazza Borgo Dara 61

**8.45-9.00** Registrazione dei partecipanti

**9.00-11.00** Tavola rotonda

**CHAIR** A. Mukaso, psicoterapeuta APRAGI, Presidente Cooperativa Arcipelago Centro di Gruppoanalisi Applicato Torino

Intervengono: A. Corti, psicoterapeuta, Consigliere direttivo APRAGI, G. Carluccio, Storico del cinema, Docente di Storia del cinema, Università di Torino, A. Fasolo, già Docente di Biologia dello sviluppo, Università di Torino, Direttore Classe di Scienze fisiche, matematiche e naturali, Accademia delle Scienze di Torino, S. Fava, psicoterapeuta ASVEGRA Padova, M. Verna, giornalista, Torino

**11.00-11.30** Pausa

**11.30-13.30** Lavoro in gruppi mediاني condotti

Sede - CINEMA MASSIMO, Via Verdi 18

**16.00-16.15** Presentazione della proiezione del film *Un bacio appassionato*

di K. Loach, Gran Bretagna 2004, a cura del Museo Nazionale del Cinema Torino

**16.15** Proiezione del film

a seguire commento alla proiezione:

**CHAIR** C. Grazzini, psicoterapeuta APRAGI

Intervengono: N. De Piccoli, Docente di Psicologia Sociale e Psicologia di Comunità, Dipartimento di Psicologia, Università di Torino, G. Gallicchio, psicoterapeuta APRAGI

Sede - CINEMA MASSIMO, Via Verdi 18

**20.30** Presentazione della proiezione del film *Ruggine*

di D. Gaglianone, Italia 2011, a cura del Museo Nazionale del Cinema Torino

**20.45** Proiezione del film

a seguire commento alla proiezione:

**CHAIR** M. Gianaria, psicoterapeuta APRAGI, staff Arcipelago

Intervengono: E. Calandri, Ricercatore e Docente Dipartimento di Psicologia, Università di Torino, D. Gaglianone, regista, A. Simonetta, psicoterapeuta APRAGI, past President Ordine degli Psicologi del Piemonte

## DOMENICA 13 APRILE 2014

Sede - SERMIG, Piazza Borgo Dara 61

**8.45-9.00** Registrazione dei partecipanti

**9.00-11.00** Tavola rotonda

**CHAIR** C. Nouero, psicoterapeuta, vicepresidente APRAGI

Intervengono: R. Burlando, Docente Economia ed etica e Politica economica, Università di Torino, A. M. Burini, psicoterapeuta ARIELE Milano, N. De Piccoli, Docente di Psicologia Sociale e Psicologia di Comunità, Dipartimento di Psicologia, Università di Torino, D. Gaglianone, regista, A. Gentinetta, psicoterapeuta, Responsabile culturale APRAGI

**11.00-11.30** Pausa

**11.30-13.00** Lavoro in gruppi mediاني condotti

**13.00-13.45** Concludono i lavori:

S. Fornara, psicoterapeuta, Presidente APRAGI, A. Barbera, Direttore Museo Nazionale del Cinema di Torino, Direttore Sezione Cinema alla Biennale di Venezia, conduttori dei gruppi mediاني

**13.45-14.00** Compilazione questionari ECM



### RELATORI E CHAIRPERSON

A. Barbera, S. Boni, M. Braccialarghe, R. Burkhardt, A. M. Burini, E. Calandri, G. Carluccio, A. Corti, N. De Piccoli, R. de Palo, A. Fasolo, S. Fava, S. Fornara, G. Gaglianone, G. Gallicchio, A. Gentinetta, M. Gianaria, C. Grazzini, A. Mukaso, C. Nouero, G. Paganelli, A. Simonetta, L. Spadaro, A. M. Trauani, M. Verna

### CONDUTTORI DEI GRUPPI

N. Benedetto, I. De Fazio, G. Gallicchio, E. Gasperini, M. Gianaria, C. Grazzini, A. Mukaso, M. Parati, L. Pianaro, M. Serra

### COMITATO SCIENTIFICO

A. Barbera, S. Boni, M. Chiantone, A. Corti, I. De Fazio, S. Fornara, G. Gallicchio, A. Gentinetta, M. Gianaria, C. Grazzini, A. Mukaso, C. Nouero, G. Paganelli, R. Pastreane, E. Pellegrini, M. Serra, L. Spadaro, A. M. Trauani

### INFORMAZIONI GENERALI

Evento in caso di un alluvione ECM con Psicologia, Psichiatria e Psicoanalisi per la formazione continua degli Assistenti Sociali

### PARTICIPAZIONE E COSTI

Quota partecipazione senza riduzione ECM € 70

Quota partecipazione con riduzione ECM € 100

Studenti e Soci degli Atenei senza riduzione ECM gratuito

Soci degli Atenei con riduzione ECM € 30

Le quote di iscrizione comprendono la stampa del libro, la partecipazione ai lavori (tavola rotonda e gruppi mediاني) e i coffee-break. Le proiezioni sono gratuite e tutti gli interventi, anche su temi non in programma, sul corso € 1,50 (oltre ai 4,00/3,00 indicati) di prezzo direttamente alla biglietteria del Cinema Massimo.

### PER INFORMAZIONI E ISCRIZIONE

Fax 011 4558442

www.fornara.it

fornera@arcipelago.it

Tel. 011 4558442

Fax 011 4558442

### SEGRETARIA ORGANIZZATIVA APRAGI

A. Gianaria, M. Gianaria, C. Nouero, E. Pastreane, M. Serra

### PER INFORMAZIONI:

www.apragi.it

Al fine di assicurare lo svolgimento regolare e completo delle nostre attività di lavoro, si invitano i partecipanti a iscriversi e a frequentare gli corsi indicati.

## **CORSO SUL METODO RORSCHACH**

Il corso si pone l'obiettivo di introdurre i fondamenti del metodo Rorschach dalla siglatura fino alla stesura dello psicogramma.

I partecipanti potranno sperimentarsi nell'utilizzo del metodo del test di Rorschach attraverso esperienze pratiche ed esemplificazioni cliniche.

Le ore del corso sono ventiquattro e articolate in tre giornate intensive.

Per informazioni e costi: [www.apragi.it](http://www.apragi.it)  
dott. Marco Chiantore 347 9251881 - [info@apragi.it](mailto:info@apragi.it)

## **PERCORSO DI ACCOMPAGNAMENTO ALL'ESAME DI STATO**

Il corso si rivolge ai laureati in Psicologia del nuovo orientamento (laurea specialistica) e ai laureati del vecchio ordinamento in ambito clinico, di comunità e in psicologia dell'età evolutiva.

Obiettivo del corso è preparare i partecipanti all'Esame di Stato attraverso l'approfondimento di specifici contenuti in connessione con l'esperienza di tirocinio.

Il corso si articola in 8 incontri di 2 ore ciascuno a conduzione gruppoanalitica, in piccolo gruppo (8-10 partecipanti), in orario pre-serale/serale.

Temi trattati:

- L'analisi della domanda
- Il processo diagnostico: test e gestione della relazione
- La raccolta anamnestica
- Il colloquio clinico
- La restituzione
- L'impostazione del trattamento
- La presa in carico

Per informazioni e costi: [www.apragi.it](http://www.apragi.it)  
dott. Marco Chiantore 347 9251881 - [info@apragi.it](mailto:info@apragi.it)

## **CORSO "LAVORARE CON LA RELAZIONE"**

Il corso è indirizzato ai professionisti nel cui ambito lavorativo sia rilevante l'aspetto relazionale, individuale e di gruppo in ambito sanitario, educativo e sociale.

Il percorso formativo di 20 ore, si articola in 8 incontri di 2 ore e mezza ciascuno in piccolo gruppo a conduzione gruppoanalitica in orario pre-serale/serale.

Tematiche approfondite durante gli incontri:



- la valutazione della giusta distanza
- la valutazione del tempo come risorsa e come limite
- la consapevolezza del contesto professionale
- la consapevolezza di risorse e limiti dei gruppi di lavoro
- la gestione dei conflitti e dei momenti critici

Crediti ECM: dai 17 ai 22 per tutte le professioni sanitarie

Per informazioni e costi: [www.apragi.it](http://www.apragi.it)  
Dott. Marco Chiantore 347 9251881 - [info@apragi.it](mailto:info@apragi.it)

### **SEMINARI “LO PSICOLOGO E LA SCUOLA”**

Lo psicologo e la scuola: progettare tra risorse e limiti  
Lo psicologo e la scuola: realizzazione, verifica e valutazione di progetti  
Lo sportello di ascolto psicologico nella scuola: esperienze a confronto  
Lo psicologo e la scuola: incontro di complessità

Per informazioni e costi: [www.apragi.it](http://www.apragi.it)  
dott.ssa Renata Pastrone 339 2612753 - [germapast@alice.it](mailto:germapast@alice.it)

### **CICLI DI SUPERVISIONE CLINICA**

Si rivolgono a psicoterapeuti psicologi e medici e si articolano in 6 incontri di 2 ore e mezza ciascuno (15 ore), a cadenza quindicinale, in orario pre-serale o serale con l'obiettivo di fornire strumenti clinici adeguati alla complessità della relazione psicoterapeutica duale, familiare e di gruppo.

La discussione dei casi clinici in piccolo gruppo (8-10 partecipanti) a conduzione gruppoanalitica considera specificamente:

- il contesto professionale e l'analisi della domanda
- la gestione terapeutica del processo diagnostico
- l'allestimento e la gestione del setting di cura
- l'utilizzo del transfert, delle dinamiche co-transferali e della prospettiva transpersonale e transgenerazionale
- la lettura delle dinamiche interne al gruppo di supervisione

Crediti ECM richiesti per medici e psicologi

Per informazioni e costi: [www.apragi.it](http://www.apragi.it)  
dott.ssa Saura Fornero 347 8759350 - [fornero@libero.it](mailto:fornero@libero.it)

**SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE  
IN PSICOTERAPIA PSICOANALITICA COIRAG  
Riconosciuta dallo Stato con Decreto del MURST del 31.12.1993**

La Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Psicoanalitica COIRAG ([www.coirag.org](http://www.coirag.org)) ha durata quadriennale e rilascia il “Diploma di specializzazione in Psicoterapia individuale e di gruppo; possono presentare domanda di iscrizione i laureati in Psicologia e in Medicina. La Scuola è attualmente presente a Torino, Milano, Padova, Roma, Bari, Palermo.

L’Associazione APRAGI é attivamente impegnata nella Scuola di Psicoterapia COIRAG, a livello centrale (Commissione Didattica Nazionale e Workshop Nazionale) e nella Sede di Torino.

Fondamento del paradigma della Scuola Coirag è la coniugazione tra psicoanalisi e gruppo, che si declina nella concezione gruppale della mente e dunque della relazione terapeutica e si applica a tutti gli ambiti di cura: individuo (minore, adolescente, adulto, anziano), coppia, famiglia, gruppo clinico, gruppo di lavoro, istituzione pubblica e privata.

Caratteristiche della Scuola COIRAG sono:

- l’attenzione alla coniugazione costante tra teoria, metodo e pratiche professionali
- l’utilizzo sistematico del gruppo di formazione come veicolo di apprendimento della complessità della relazione terapeutica
- la promozione dell’assunzione di responsabilità del proprio progetto formativo

Obiettivo principale della Scuola Coirag è formare psicoterapeuti capaci di:

- leggere e reggere la complessità odierna della relazione terapeutica
- coniugare efficacemente rigore epistemologico e clinico con le varie e complesse forme patologiche attuali
- collocarsi correttamente nei vari contesti e costruire setting di volta in volta adeguati ai bisogni di cura e alle domande di cura
- assumersi la responsabilità della relazione terapeutica e delle sue connessioni istituzionali e sociali

Il percorso formativo prevede 500 ore annuali di insegnamento teorico e di formazione pratica, di cui 170 ore di Tirocinio in Strutture e Servizi pubblici e privati accreditati.

Le attività didattiche si articolano in:

- unità di insegnamento e di supervisione
- seminari e workshop
- monitoraggio del percorso formativo individuale e di gruppo
- gruppi esperienziali di Sede
- workshop esperienziale nazionale

Principali aree di insegnamento:

- Psicologia generale e dello sviluppo
- Psicologia clinica
- Psicopatologia e Psicodiagnostica
- Psicoterapia psicoanalitica individuale
- Psicoterapia psicoanalitica di gruppo
- Teorie e tecniche di gruppo: Gruppoanalisi, Psicodramma, Analisi Istituzionale
- Epistemologia, Etica della Psicoterapia, Antropologia, Psicologia Sociale

### **PRESENTAZIONE DI ARCIPELAGO s.c.s.**

La Cooperativa Arcipelago è nata a Torino su iniziativa di un gruppo di psicologi, psicoterapeuti, educatori e formatori che da anni si occupano della prevenzione e della cura del disagio psicologico e sociale in ambito pubblico e privato, ed è sostenuta dalle fondazioni Oltre e Paideia. Arcipelago si propone di offrire prestazioni che sappiano rispondere, con interventi individuali e di gruppo, alle diverse forme e manifestazioni del crescente disagio socio-esistenziale, con particolare riferimento ai nuovi bisogni socio-psicologici.

Gli interventi della cooperativa, erogati a tariffe accessibili, si rivolgono a bambini, adolescenti, adulti, anziani, nonché ad istituzioni e gruppi di lavoro, attraverso attività di prevenzione, educative e pedagogiche, attività cliniche, proposte formative e di consulenza a gruppi di lavoro. Un'area di intervento importante della cooperativa riguarda il lavoro con le persone disabili ed i loro familiari, in stretta collaborazione con la Fondazione Paideia e con altre realtà del territorio che si adoperano in questo ambito. Arcipelago ha scelto di erogare le sue prestazioni a prezzi calmierati di modo da rappresentare un'opportunità di cura accessibile a un'ampia fascia della popolazione (in una collocazione intermedia tra l'offerta sanitaria pubblica e quella privata).

Arcipelago si pone in un'ottica di collaborazione e integrazione con le risorse esistenti sul territorio: con i servizi sanitari in ambito pubblico e del privato sociale, con i medici e gli altri professionisti che sono parte dell'attuale rete di invio della cooperativa.

Operativamente, l'équipe di lavoro di Arcipelago individua, dopo una consulenza iniziale, percorsi di sostegno o psicoterapeutici, individuali o di gruppo, consoni alla valutazione sintomatica del livello di bisogno del cliente. I tempi di accesso al centro sono contenuti e, quando possibile, si definiscono i tempi della terapia.

Centro ARCIPELAGO Via Beaumont, 2 Torino-011 7640440 346 5938792  
[www.centroarcipelago.org](http://www.centroarcipelago.org) [centroarcipelago@centroarcipelago.org](mailto:centroarcipelago@centroarcipelago.org)  
[segreteria@centroarcipelago.org](mailto:segreteria@centroarcipelago.org)

