

# La lusinga simbiotica: le organizzazioni come contenitori difettosi<sup>1</sup>

*Michael A. Diamond*

## **Abstract**

Scopo di questo articolo è esplorare la psicodinamica della regressione nelle organizzazioni. Prima di tutto l'articolo presenta una breve critica degli approcci razionalistici e meccanicistici all'organizzazione e della loro disattenzione selettiva agli aspetti subliminali e inconsci della vita organizzativa, in particolare ai movimenti regressivi. Quindi viene esplorata l'associazione tra regressione psicologica e identità organizzativa, con particolare riferimento alla psicologia di gruppo. Poi viene presentato il concetto di lusinga simbiotica come metafora per comprendere la regressione collettiva. I membri reagiscono alle proprie ansie per il cambiamento nel lavoro negando le proprie differenze individuali e fondendosi psichicamente gli uni negli altri. Questa forma comune di ritiro regressivo in chi fa parte di un'organizzazione e si trova sotto stress minaccia la partecipazione, l'assunzione di decisioni consensuali, l'apprendimento e l'efficienza. Usando il concetto di "contenitore" proposto da Bion e quello di "holding environment" introdotto da Winnicott l'autore presenta e discute un breve esempio che chiarisce i processi di cambiamento necessari per riparare l'organizzazione danneggiata e ripristinare la sua capacità potenziale di promuovere pratiche democratiche e un'efficace offerta di servizi.

**Parole-chiave:** Contenitore; holding; regressione organizzativa; simbiosi

Molti degli studi sull'organizzazione hanno sostenuto che le decisioni e le azioni sono guidate da norme razionali (logiche e ragionevoli) e da processi intenzionali. La visione della natura umana nella maggior parte delle principali teorie organizzative è quella di un lavoratore unidimensionale sprovvisto di vita interiore. Di conseguenza molti studiosi hanno persuaso i loro allievi che la logica e la razionalità governano il comportamento umano e le decisioni nelle grandi organizzazioni complesse. E, nonostante il progresso a cui sono andate incontro le principali teorie organizzative (March e Simon, 1958; Simon, 1961; Weick, 1969, 1995), il campo continua ad essere dominato da una fissazione sui livelli "consci" dell'organizzazione e da un vuoto quasi assoluto sulla maggior parte degli aspetti nascosti e subliminali (Field, 1974).

---

<sup>1</sup> *Administrative Theory & Praxis* - September 1998, Vol. 20, No. 3 [trad.it di Mario Perini]

Nella sua introduzione a *The Irrational Executive* Manfred Kets de Vries (1984, p. xv-xvi) richiamava l'attenzione anche sull'idea di razionalità nel management. Egli scriveva: “La nozione di un decisore idealizzato e completamente razionale, paragonabile al classico *homo œconomicus* delle teorie economiche, che vive in un mondo di scelte ottimali, non è mai stata realmente abbandonata. Appare evidente che la maggior parte dei teorici di management, come prima di loro gli economisti, sono stati riluttanti ad avventurarsi al di là di ciò che è direttamente osservabile e a prestare attenzione agli effetti determinanti dei processi intrapsichici sulla motivazione dell'individuo”. L'ingresso della psicoanalisi negli studi organizzativi ha cercato di affrontare questi problemi e di conseguenza ha sfidato gli assunti impliciti sulla natura delle relazioni umane nel lavoro, assunti che governano molte delle teorie su organizzazione e management.

Nel suo articolo, “L'organizzazione inconscia”, George Field scrive:

I motivi fondamentali per cui ignoriamo in larga misura i livelli nascosti che albergano gli elementi organizzativi non-razionali sono intrinseci al nostro *ethos* americano. Come popolo noi siamo orientati verso l'azione e l'efficienza, un tratto che ha prodotto incredibili risultati economici e conquiste tecnologiche, mentre nello stesso tempo ha generato condizioni sociali patologiche, che sono un sottoprodotto quasi inevitabile della nostra propensione ad affrontare con approcci di tipo scientifico e meccanicistico anche problemi che non si prestano facilmente alle tradizionali soluzioni meccaniche a causa degli ostacoli metodologici. (1974, p. 333-334)

Interferire con il “progresso” e sospendere i cicli produttivi a scopi di riflessione va contro i nostri costumi americani. Il predominio degli approcci meccanicistici e scientifici nello studio dell'organizzazione ha sostituito l'intuizione e la pertinenza con il metodo e il rigore. La convinzione della superiorità degli approcci razionali alle organizzazioni ha limitato la capacità degli studiosi americani di comprendere quelle organizzazioni che si mettono a operare con modalità repressive, irresponsabili, distruttive e “giovanilistiche”.

Come premessa per comprendere il lato psicologicamente regressivo e distruttivo delle organizzazioni vorrei sottolineare la presenza all'interno della stessa vita organizzativa di una tensione dialettica tra forze non-razionali (apparentemente illogiche, non-ragionevoli, subliminali e nascoste) e forze razionali (apparentemente logiche, ragionevoli, evidenti e osservabili). In accordo con questo fatto postulo che il campo degli studi organizzativi necessita di un paradigma socio-psicoanalitico per poter esaminare la natura delle azioni razionali e di quelle non-razionali. In questo senso definisco le organizzazioni nel modo seguente: le organizzazioni sono strutture psichiche intersoggettive di significato, affetto ed esperienza che interagiscono - e a volte contrastano - con le loro corrispondenti strutture sociali, economiche e

politiche. Dunque, l'evidenziare queste forze contraddittorie e conflittuali connota la definizione delle organizzazioni in termini essenzialmente umani. Ad esempio le persone vanno a lavorare e occupano particolari ruoli di responsabilità e autorità. Essi portano il loro *mondo rappresentazionale*<sup>1</sup> costituito da esperienze personali organizzate che, a loro volta, influenzano le loro percezioni e i loro desideri nel contesto di lavoro. Strategia, struttura e tecnologia sono pertanto strumenti delle forze inconse e irrazionali del genere umano non meno che di quelle consce e razionali. Per comprendere meglio queste contraddizioni i teorici e i ricercatori dell'organizzazione dovranno tener conto della presenza al lavoro di motivazioni umane di tipo inconscio, difensivo e regressivo, oltre a considerare le azioni consapevoli e intenzionali.

Le organizzazioni vengono simbolicamente rappresentate nel mondo esterno attraverso una serie di artefatti come la pubblicizzazione delle dichiarazioni di mission, gli organigrammi, le politiche, i climi di professionalità, i formalismi e le informalità, l'*interior design* degli uffici, l'architettura, il logo della società e simili. Questi simboli della cultura organizzativa acquistano il loro significato attraverso una comprensione più profonda di ciò che gli artefatti stessi rappresentano nella mente dei diversi partecipanti, dei membri dell'organizzazione come dei clienti e dei committenti. Questo significato più profondo diventa accessibile con la comprensione dei meccanismi psichici inconsci del transfert, della proiezione, dell'introiezione e in particolare della *formazione di compromesso* (che sarà discussa più avanti). Ad esempio entrando a far parte di un'organizzazione i membri individuali finiscono col *trasferire* desideri consci ed inconsci sulla loro immagine *proiettata* dell'agenzia o dell'azienda e in particolare sulla sua leadership. Così le organizzazioni, oltre ad essere viste come sistemi aperti che svolgono processi di input, conversione e output, possono essere pensate come dei *contenitori*<sup>2</sup> psichici (Bion, 1959) per le inconse proiezioni da parte dei membri dell'aggressività, delle aspettative e degli ideali, delle ansie e dei conflitti. L'organizzazione-nella-mente dei partecipanti può essere concepita come comprensiva dell'identità organizzativa.

## **Regressione e psicodinamica dell'identità organizzativa**

Le identità organizzative si riflettono negli artefatti, nei valori, negli assunti e nei desideri inconsci collettivi, che sono comunicati dagli affetti e sperimentati attraverso la proiezione del mondo rappresentazionale dei suoi membri sull'organizzazione e sulla sua leadership. Se si ha interesse e apprezzamento per la valenza interpretativa contenuta nel "disegno" degli aspetti intersoggettivi delle strutture organizzative, allora per il lavoro di ricerca è essenziale oltrepassare lo strato superficiale degli artefatti e dei dati sociali (Allcorn, 1995; Diamond, 1993; Stein, 1994). Inoltre comprendere la psicodinamica della *membership* di gruppo può essere cruciale per interpretare l'identità organizzativa.

L'essere membri di un gruppo implica un compromesso intra-personale tra le richieste individuali di dipendenza e quelle di una relativa autonomia. La semplice presenza di un gruppo, osservava Wilfred Bion, fa presumere uno stato difensivo di *regressione*<sup>3</sup> psichica tra i partecipanti. Riferendosi al saggio di Freud *Psicologia delle Masse e Analisi dell'Io*, Bion scriveva: "E' data sostanza alla fantasia dell'esistenza del gruppo per il fatto che la regressione coinvolge l'individuo in una perdita della sua 'distintività individuale' (Freud, 1921)... Ne segue che se un osservatore giudica che un gruppo è esistente, allora gli individui che lo compongono devono avere sperimentato questa regressione" (Bion, 1959, p. 142). Per Freud e per Bion la regressione psichica coincide con l'appartenenza al gruppo: quando entrano in un gruppo gli adulti possono sentirsi collocati in ruoli di tipo infantile. Nel contesto di lavoro l'unicità individuale può doversi riconciliare con una relativa dipendenza e identità di gruppo.

L'ansia e il comportamento regressivo tra membri di un'organizzazione possono essere provocati da un evento isolato. Ad esempio, il semplice "pensare a voce alta" di un direttore in presenza dei suoi collaboratori circa la sua intenzione di procedere a una riorganizzazione può essere vissuta da loro come una sua generica sfiducia nelle loro capacità di gestire il lavoro in modo efficiente. Soggettivamente il personale può sperimentare questa cosa come se il direttore stesse ritirando loro il proprio sostegno (come la perdita di un buon genitore). Essi possono allora sentirsi trattati ingiustamente e, di conseguenza, regredire ad uno stato mentale infantile caratterizzato da un pensiero totalizzante e operante per biforcazioni, dove le persone e gli oggetti sono divisi in categorie (cioè scissi) con il criterio del "tutto o nulla". Il personale inoltre può arrivare a concepire le relazioni umane sul lavoro in termini di bianco o nero, buono o cattivo. Possono sentirsi vittime impotenti e finire col percepire se stessi come "totalmente buoni", e gli altri, attraverso un processo di scissione e proiezione (quelli di un altro ufficio o reparto o divisione, o un altro direttore), come persecutori e "totalmente cattivi". La percezione della perdita di sostegno organizzativo basata sull'intenzione espressa di attuare una riorganizzazione può mettere in moto nel personale la fuga in una realtà alternativa. In sintesi, riteniamo che un grado variabile di regressione psichica si verifichi in parte come conseguenza dell'appartenenza al gruppo e all'organizzazione, e in parte come reazione ad un evento episodico stressante.

Coerentemente, in uno stato di regressione psichica gli stati mentali maturi della cognizione diventano sempre più immaturi e primitivi e quindi ostacolati nella loro capacità di risolvere i complessi problemi delle relazioni umane nel luogo di lavoro. L'accento innocente a un cambiamento o a una riorganizzazione può indurre dinamiche regressive, come indicato nell'esempio sopra descritto. Nondimeno la vita organizzativa può anche essere vissuta come personalmente gratificante e costruttiva.

Con l'aiuto del pensiero riflessivo, dell'elaborazione in gruppo e dell'apprendimento dall'esperienza dei fatti episodici o degli incidenti critici, l'affiliazione a un gruppo e a un'organizzazione può promuovere processi di tipo democratico e servizi più efficienti in nome del "bene pubblico". Gruppi e organizzazioni progressisti possono esistere come risultato di compromessi intra- e interpersonali che conciliano i bisogni individuali di indipendenza con le richieste di appartenenza. Da una prospettiva intrapersonale, le identità gruppalì e organizzative sono effetto di una formazione di compromesso, un prodotto del conflitto che traduce simbolicamente entrambe le parti in conflitto (l'impulso rimosso e l'istanza rimovente). Moore e Fine (1990, p. 43) descrivono la formazione di compromesso come "la risultante ideativa, affettiva e comportamentale dei tentativi di risoluzione del conflitto tra le istanze psichiche e tra queste e il mondo esterno". Certo, anche l'attaccamento degli individui alle loro organizzazioni di lavoro significa un compromesso tra due forze opposte, il rimosso e il rimovente.

Il compromesso funziona perché assicura l'attaccamento (al mondo esterno degli oggetti) senza l'esperienza del conflitto interno con le immagini negative del sé e dell'altro come oggetto del bisogno. Le immagini negative cessano di esistere, permettendo così frequentemente l'emergere di altri, spesso opposti, sentimenti, come amore e approvazione. Entrare a far parte di un'organizzazione implica un adattamento e una riorganizzazione dell'Io. Perciò l'individuo cerca un compromesso tra le forze inconscie e irrazionali della personalità e le richieste supposte razionali dell'organizzazione. Tali compromessi si esprimono nel contesto della struttura sociale attraverso le prestazioni di ruolo e le relazioni interpersonali. Gli individui rimodellano i ruoli loro assegnati per meglio armonizzarli con la loro inconscia percezione delle richieste organizzative. L'autorità personale viene incoraggiata e ha modo di esprimersi in un compromesso con l'autorità gerarchica.<sup>4</sup>

Al cuore di questo conflitto che si conclude con un compromesso sta il problema del narcisismo - lo stato di perfezione e di simbiosi con il quale inizia la nostra vita, prima all'interno dell'utero e poi al di fuori di esso (Diamond, 1993, p.13-14). Le pretese narcisistiche di espansione del sé, grandiosità, amore, ammirazione, riconoscimento e idealizzazione sono specifiche e uniche per ogni singolo lavoratore. Quindi il "contratto psicologico" tra sé e l'organizzazione assume un carattere distintivo individuale che si basa sulla quantità e qualità di motivazioni narcisistiche relative all'autostima. In altre parole, il compromesso tra il sé e l'organizzazione sarà influenzato dalla misura dei rifornimenti narcisistici necessari, che deriva dalla relazione originaria con l'oggetto materno. Nel contesto lavorativo una quantità eccessiva di pretese narcisistiche legate all'oggetto-sé favorirà azioni regressive e difficoltà di partecipazione, collaborazione e creazione di consenso.

In sintesi, la presenza di una tensione dialettica tra le strutture psicologiche e le strutture sociali del luogo di lavoro è cruciale per la natura democratica dei processi e

dei risultati di un'organizzazione. E, nonostante il potere regressivo dei gruppi e delle organizzazioni, i membri dotati di capacità individuali e collettive di risoluzione dei conflitti e creazione del consenso saranno in posizione migliore per promuovere processi gruppalì e organizzativi più maturi, che supportino la soluzione dei problemi, la realizzazione delle politiche e la fornitura dei servizi. La resilienza psichica individuale (la forza e l'integrità dell'Io) diventa un prerequisito per l'adattamento ai continui cambiamenti e alle continue riconfigurazioni dell'organizzazione postmoderna.

Per una migliore comprensione di questa tensione dialettica tra struttura psicologica e struttura sociale occorre una teoria che spieghi le forze che tendono a trascinare membri apparentemente razionali (logici e ragionevoli) in percorsi regressivi e distruttivi che si contrappongono alla direzione strategica desiderata, progressiva e costruttiva. Se prendiamo sul serio la tensione dialettica tra le forze sociali ed economiche (la politica e il mercato) e le strutture psicologiche (i processi intra- e inter-soggettivi), allora finiamo per renderci conto che i membri tendono a coinvolgersi con modalità routinarie e inconsapevoli in una serie di dinamiche psichiche difensive (ed anche regressive) che contraddicono i processi di lavoro razionali e consensuali. Inoltre giungiamo a riconoscere che queste psicodinamiche organizzative limitano e in qualche caso distruggono la capacità dei membri di agire in modo collaborativo e di cooperare. Tuttavia la regressione psicologica è un fatto umano che fa parte della vita organizzativa, ed è perciò inevitabile: non potremo mai eliminarla. I leader delle organizzazioni dovranno quindi imparare come rispondere efficacemente e in modo appropriato a queste forze apparentemente controproducenti che operano nelle persone e nei gruppi. I leader, così come i consulenti al cambiamento organizzativo, dovranno fornire dei contenitori per le ansie dei loro collaboratori.

### **La lusinga simbiotica: l'organizzazione come contenitore difettoso.**

Per contribuire a spiegare questa attrazione regressiva collettiva introdurrò il concetto psicoanalitico di lusinga simbiotica; successivamente mostrerò come a partire da questo concetto possa essere costruita una teoria delle organizzazioni. I membri di un'organizzazione sotto l'influenza dell'angoscia di annientamento regrediscono ad una posizione collettiva inconscia di "unicità" (one-ness), indifferenziazione, omogeneità e dipendenza eccessiva. La maggior parte degli osservatori della vita di gruppo nelle organizzazioni di lavoro può attestare questa comune, e tuttavia tacita, strategia dei membri di un team per far fronte all'intensità degli eventi critici. I partecipanti tendono ad evitare di dare contributi personali o di assumere posizioni assertive, per lo più guardando al leader o ai leader perché trovino la soluzione semplice ad un problema complesso. Sembra quasi che qualunque soluzione possa andar bene per il fatto di essere stata dettata da qualcuno che è in posizione di

autorità, di essere stata frutto di un rapido accordo e di avere ricevuto il sostegno di tutti gli altri.

Perché i membri di un'organizzazione provino una minaccia così intensa occorre che i lavoratori percepiscano *se stessi* come coinvolti in una situazione di pericolo psicologico, capace di minacciare la loro immagine internalizzata di sé, la loro identità. Una tale minaccia ai confini tra sé e altro e all'idea di se stessi favorisce la regressione psichica. In parte questa regressione è modellata dalle rappresentazioni interne di sé e dell'altro, e in parte è influenzata dalle azioni manageriali e dai processi operanti nell'organizzazione.

Winnicott (1965) ha identificato due tipi di regressione psichica: 1) il ritiro nella dipendenza e 2) il ritiro schizoide. La lusinga simbiotica mette insieme entrambe queste forme di fuga regressiva. La prima si riferisce a una fusione tra sé e oggetto (Kohut, 1977) o ad una loro relazione sado-masochistica (Fromm, 1941), mentre la seconda connota un'interiore ritirata entro un mondo di oggetti-sé dominato dalla frammentazione e dalla scissione del sé e dell'altro negli assoluti del bene e del male, dell'amore e dell'odio, dell'accettazione e del rifiuto, e così via. Fromm ha scritto: "Suggerisco di chiamare *simbiosi* il fine che sta alla base sia del sadismo sia del masochismo. Simbiosi, in questo significato psicologico, vuol dire unione di un sé individuale con un altro sé (o con qualsiasi altra forza esterna al proprio sé) in modo tale da far sì che ognuno dei due perda la propria integrità e diventi completamente dipendente dall'altro. La persona sadica ha bisogno del suo oggetto nella stessa misura in cui il masochista ha bisogno del proprio; solo che, invece che cercare la sicurezza nel farsi incorporare, la ottiene incorporando qualcun altro. In entrambi i casi l'integrità del sé individuale è perduta" (1941, p. 180). La lusinga simbiotica nel luogo di lavoro indica la presenza nei membri di paure molto profonde di venire sommersi e annientati, spesso derivanti da eventi critici che mettono in discussione lo status quo.

Non è certo mia intenzione, tuttavia, sostenere che tali forze inconsce debbano venire repressi in modo da sbarrare loro sbarrata strada alla coscienza dei membri. Al contrario, queste forze e bisogni sociali richiedono un consapevole riconoscimento della loro presenza e una loro integrazione con i quotidiani processi e risultati organizzativi: questo è ciò che intendo quando parlo di "tensione dialettica" necessaria per il benessere del gruppo e dell'organizzazione, e ciò a cui si riferisce Glass (1995) parlando di basi psicodinamiche dei processi democratici. Reprimere la struttura psicologica dell'organizzazione non è certo la risposta, e quando si tentasse di attuarla finirebbe per tradursi in forme di diniego sociale, distorsioni comunicative, relazioni umane perverse e cariche di diffidenza, oltre che nella distruzione della creatività, dell'innovazione e del consenso nelle decisioni. Riconoscere l'interazione reciproca nel luogo di lavoro tra forze consce e razionali e forze inconsce e non-razionali è quindi cruciale.

I concetti di contenitore e contenuto proposti da Bion sono qui impiegati per descrivere i soggetti (il contenuto) che sono impegnati a gestire i propri sentimenti aggressivi attraverso un processo di esternalizzazione, per cui il soggetto colloca i “cattivi” introietti in un oggetto (il contenitore) che può essere un *altro* individuo o un’istituzione. In altri termini, una comune forma di proiezione nei contesti di lavoro implica la collocazione da parte dei membri dei propri introietti negativi e penosi (le cattive immagini) all’interno dei loro leader e delle loro organizzazioni. Quindi le organizzazioni e la loro leadership spesso svolgono una funzione contenitiva per le proiezioni aggressive e le ansie dei membri. Quando i leader delle organizzazioni non riescono a “contenere” l’aggressività dei membri e le loro angosce di annientamento, le dinamiche regressive attirano i membri in relazioni simbiotiche e indifferenziate e in un ritorno simbolico all’oggetto materno. Così è proprio questo desiderio profondamente regressivo non contenuto [ciò che Person (1995) chiama una fantasia congruente]<sup>5</sup> che può trascinare l’organizzazione e i suoi membri in un percorso distruttivo di relazioni distorte, ideologie integralistiche e violenza.

All’opposto, quando i leader e le loro culture organizzative funzionano come efficaci contenitori della vita emotiva, arrivano a simboleggiare ambienti materni “sufficientemente buoni” e capaci di *holding* (*holding environments*, Winnicott, 1965), che offrono uno spazio psicologico sicuro e affidabile dove il mondo interno delle relazioni oggettuali dei membri può essere amministrato. Ciò non significa, tuttavia, che si intendano trasformare tutte le organizzazioni di lavoro in istituzioni terapeutiche. Semmai si vuole sottolineare l’importanza di uno *spazio transizionale* in cui i membri possano esplorare la propria identità organizzativa, i processi di cambiamento penosi ed ansiogeni, le pratiche manageriali controproducenti e distruttive, e questioni simili. I leader delle organizzazioni e i loro collaboratori devono incoraggiare i processi riflessivi in funzione dell’apprendimento, della soluzione dei conflitti e del cambiamento come un veicolo per contrastare la repressione, la regressione psichica e le manovre difensive. E’ una cultura del lavoro che riconosce le emozioni invece di reprimerle; è perciò un clima organizzativo in cui anche il conflitto può essere affrontato.

In *Psychosis and Power* James M.Glass (1995, p.120) vede il gruppo come l’agente della fantasia inconscia. I gruppi secondo Glass sono in grado di imporre violentemente il loro potere sugli altri:

I gruppi la cui identità deriva da atti collettivi di violenza possono essersi auto-generati... sviluppandosi non intorno a una figura centrale normativa (come ad esempio il padre primitivo di cui parla Freud), ma intorno al gruppo stesso. Il gruppo fa sforzi frenetici per forgiarsi un’identità distruggendo le differenze e fondendosi con un onnipotente ideale dell’Io di tipo materno. Nella sua regressione verso l’“unicità” il gruppo può spingere i suoi singoli membri



verso forme di organizzazione psicologica meno differenziate e pertanto più totalitarie e assolutistiche...

Prestare attenzione alle forze regressive e omogeneizzanti nei gruppi e nelle organizzazioni è essenziale per permetterci di affrontare ed alleviare gli effetti di processi potenzialmente violenti perpetrati sugli altri. Ideologie e sistemi di credenze di tipo assolutistico possono rappresentare i pericoli potenziali del funzionamento difettoso dei contenitori emotivi nelle culture gruppali e organizzative. Quando la regressione psichica è assente “si evidenziano le operazioni mentali del processo secondario, come i valori della negoziazione, della tolleranza e della limitazione (valori democratici)”; in presenza della regressione psichica e dell’attrazione verso l’unicità “le operazioni del processo primario prendono le forme dell’intolleranza, del nazionalismo fanatico, dei richiami razzisti e dispotici all’azione e alla repressione” (ibid. p. 15). In altre parole, l’organizzazione in quanto *contenitore difettoso*, incapace di riconoscere le comunicazioni affettive, favorisce la distruzione dei confini tra sé e altro e, di conseguenza, il predominio del processo primario (su quello secondario), costituendo perciò una minaccia alle pratiche democratiche e consensuali nella cultura organizzativa – prerequisite umano, ideologico e istituzionale all’affermarsi di uno stato mentale fascista o totalitario.

## **Il Sé fascista e la lusinga simbiotica**

Comprendere più a fondo la lusinga simbiotica e le sue forze regressive nei gruppi e nelle organizzazioni è cruciale per poter affrontare la propensione umana al fascismo e al totalitarismo. Nel suo libro *Being a Character* Christopher Bollas (1992) così scrive sullo stato mentale fascista e sul potenziale di violenza genocida: “Quali che siano i fattori che sostengono un qualsiasi atto specifico di genocidio, l’elemento centrale dello stato mentale fascista (nell’individuo o nel gruppo) è la presenza di un’ideologia che conserva le sue certezze attraverso l’azione di specifici meccanismi psichici che mirano ad eliminare ogni opposizione” (ibid., p. 200). Bollas prosegue dicendo che i membri si coinvolgono in uno speciale atto mentale di *coesione*<sup>6</sup>, in cui l’individuo respinge tutti i dubbi e le opinioni contrarie. “La mente cessa di essere complessa e acquista una semplicità inizialmente tenuta assieme dai legami creati intorno ai segni dell’ideologia” (p. 201). L’ideologia allora, in quanto significante dell’identità e della cultura organizzativa, rappresenta gli assunti e i desideri inconsci dei membri. Tuttavia, un’ideologia che tende a distruggere tutte le visioni contrapposte e che si prefigge di mantenere la certezza di essere nel giusto e nella verità, è un segno del trionfo della semplicità sulla complessità e del ritiro regressivo in uno stato primitivo di unità fusionale e di omogeneità – l’essenza della lusinga simbiotica.

Nella lusinga simbiotica i membri dell'organizzazione sacrificano inconsciamente la propria individualità per l'ideale del gruppo e dell'organizzazione. Freud, Bion, Chasseguet-Smirgel, Glass e altri spiegano questo fenomeno come il trasferimento dell'ideale dell'Io individuale sull'ideale del gruppo (o dell'organizzazione). L'osservazione che in queste situazioni regressive i membri dell'organizzazione sono impegnati a negare e a reprimere le differenze e la separatezza tra loro può non essere sorprendente – certamente è questo stesso fenomeno che Bion (1959) ha osservato nel suo lavoro pionieristico sui gruppi.

Questa regressione psichica nei gruppi e nelle organizzazioni rappresenta d'altra parte modalità emozionalmente primitive (infantili e pre-edipiche) di relazioni oggettuali in cui i confini sé/altro collassano e sembrano scomparire. La forza di legame dei simboli e il “crollo della funzione generativa dell'interazione dialettica tra i modi dell'esperienza” spinge a forza i membri in uno stato schizo-paranoide<sup>7</sup> caratterizzato dall'“imprigionamento in un mondo di cose-in-sé” (Ogden, 1989, p.77). Gli oggetti bersaglio (persone, idee, simboli) vengono cognitivamente ed emotivamente identificati attraverso semplici categorie come giusto e sbagliato, buono e cattivo.

Nel loro volume *L'Organizzazione Nevrotica* Kets de Vries e Miller (1984) discutono tre forme di confusione nelle relazioni superiori-subordinati, che comprendono la modalità coesiva, quella respingente e quella delegante.

I superiori che operano in modo coesivo considerano l'ambiente proibitivo ed ostile, e ripongono la fiducia solo in alcuni subordinati preferiti. Questi manager credono di vivere in un mondo in cui nessuno è degno di fiducia e in cui bisogna essere costantemente in allerta.

Essi concludono:

Tale modo di vedere le cose crea in loro la necessità di proteggere e controllare i subordinati a cui sono più affezionati... Il prezzo che i subordinati devono pagare... è un'estrema lealtà e devozione al capo. Devono spalleggiare tutti i suoi progetti, agire secondo i suoi desideri, e mai essere in disaccordo su questioni sostanziali. Sono bloccati in una gabbia d'oro. (1984, p.101-102)

In questo stato di angoscia di annientamento e di *scissione* psichica<sup>8</sup> il dibattito sulle differenze di opinioni, valori e idee è inesistente. Il dubbio è assente e guardato con sospetto. L'assunzione implicita di posizioni assolute sembra governare le relazioni interpersonali e minare la tensione dialettica. La visione consensuale della realtà sembra fuori portata (Glass, 1995). In simili condizioni gestire efficacemente e umanamente i cambiamenti organizzativi e promuovere la partecipazione nel luogo di lavoro sono del tutto improbabili. L'autonomia e la relativa indipendenza dei

membri sono inconsciamente sostituite dalla fusione e dall'indifferenziazione narcisistica, che sequestrano ciò che Argyris (Argyris e Schön, 1978/1996) chiama "l'equilibrio tra assertività e ricerca" ("advocacy with inquiry") e la "dialettica organizzativa" necessaria per far emergere i conflitti e le contraddizioni come richiedono l'apprendimento e lo sviluppo "a doppio ciclo" – il prerequisito cognitivo per i processi riflessivi e intenzionali volti ad aumentare la consapevolezza nel contesto di lavoro. In ultima analisi, lo sradicamento dell'opposizione e della tensione dialettica costituisce, come sottolinea Glass, una grave minaccia per la democrazia, per il sé e per il gruppo (1995).

Lusinga simbiotica significa che emozioni primitive e contagiose inquinano quelle che altrimenti sarebbero ragionevoli decisioni, pianificazioni strategiche e azioni intraprese dai membri dell'organizzazione. Ad esempio la semplice allusione a un cambiamento strutturale da parte del management nel contesto di lavoro provocherà ansie e insicurezze tra i membri. Una simile reazione nei lavoratori non è inconsueta e non è di per sé necessariamente allarmante. Tuttavia, se ignorata, negata e non riconosciuta dai partecipanti, col tempo può deteriorarsi e diventare un problema. In quei casi in cui il management favorisce la repressione delle risposte affettive e delle reazioni e pone anche gravi limitazioni alla partecipazione e alla comunicazione sia orizzontali che verticali, si evidenzia l'impossibilità di contenere la rabbia e l'aggressività.

Nei sistemi "razionali", non-riflessivi, in cui la partecipazione e il contributo del lavoratore sono limitati o inesistenti, così come nelle circostanze in cui i cambiamenti delle politiche o le forze del mercato impongono trasformazioni organizzative (su scala sistemica) diventa possibile il ritiro regressivo dei lavoratori in una lusinga simbiotica. In questi casi gli individui possono rifugiarsi in relazioni di dipendenza eccessiva, tipiche di un processo che può essere denominato co-dipendenza organizzativa (Allcorn, 1992; Goff e Goff, 1991).

Sotto l'influsso della lusinga simbiotica i membri dell'organizzazione cercano un porto sicuro in uno stato soggettivo primitivo (pre-edipico) di unione *immaginaria* con l'oggetto materno, spesso simboleggiato dall'organizzazione e dalla sua leadership. Di conseguenza risulta annullata la differenziazione sé-oggetto, e con essa l'innovazione, la creatività e l'indipendenza. Riassumendo, questa condizione di tipo infantile produce una cultura organizzativa *schizoide*<sup>9</sup> in cui i membri finiscono per vedere le relazioni con gli altri come coercitive e potenzialmente devastanti. In queste condizioni è improbabile che vi siano tra i membri risposte favorevoli ai cambiamenti.

## **Gestire il cambiamento contro la marea delle forze regressive.**

Gestire produttivamente il cambiamento (nei gruppi e nelle organizzazioni) richiede uno stato mentale che permetta ai partecipanti di affrontare la lusinga simbiotica come una forza regressiva inconscia all'interno del gruppo e dell'organizzazione. Questo atto riflessivo esige una sensibilità alla struttura psicologica della vita organizzativa e un'elevata consapevolezza dei meccanismi individuali e culturali che involontariamente favoriscono il diniego e la soppressione delle differenze e dei conflitti interpersonali, intra-gruppali e inter-gruppali. Ad esempio, l'azione di analizzare in modo collaborativo mediante discussioni di gruppo le risposte dei leader e degli altri membri a precedenti crisi ed eventi critici rappresenta una componente cruciale di un intervento organizzativo complessivo. In questo modo i membri sviluppano un'accentuata consapevolezza delle proprie routine difensive e regressive, che inibiscono l'apprendimento e il buon esito dei cambiamenti.

I membri dell'organizzazione, ad esempio, possono giungere a riconoscere la loro collusione con un meccanismo sociale di diniego che aveva assunto la forma difensiva di una *fuga* (come la chiama Bion) dal confronto con un grave problema nel luogo di lavoro. Così facendo essi si assumono una responsabilità e possono sentirsi maggiormente autorizzati in futuro ad agire più per risolvere un conflitto che per evitarlo. Inoltre essi possono giungere a rendersi conto che questo *ritiro nella dipendenza e nell'acquiescenza* aveva poi finito col compromettere la risoluzione dei conflitti e la creazione del consenso, che sono radicati nella cultura dell'indagine critica e in ciò che Argyris chiama la *dialettica organizzativa*<sup>10</sup>. Basandosi sulla comprensione delle psicodinamiche organizzative al lavoro da parte dei membri, essi prestano attenzione all'evidenza che i membri possono cercare soluzioni semplici a problemi complessi – un sintomo comune delle forze regressive in gioco nelle organizzazioni. Un breve caso illustrativo potrebbe essere utile.

Durante una consulenza per un'agenzia sociale che stava andando incontro a profondi cambiamenti per effetto di un mutamento della politica federale relativamente al settore pubblico, i consulenti si trovarono a cimentarsi con una sottocultura di dirigenti intermedi e collaboratori tutti della stessa opinione, dall'apparenza educata e gradevole. In questo esempio il direttore esecutivo dell'agenzia era stato incaricato di riorganizzarla e lo stava facendo senza aver prima valutato la disponibilità al cambiamento della sua forza lavoro. Inoltre i dirigenti intermedi e i loro subordinati non avevano avuto alcuna opportunità di offrire un contributo sulla natura (e sulle ragioni) del cambiamento strategico.

Il direttore aveva chiamato dei consulenti perché lo aiutassero a “gestire il cambiamento”. In questo caso nella mente del direttore esecutivo, ma non necessariamente in quella dei consulenti, “gestire il cambiamento” significava “controllare le reazioni” dei dipendenti (nell'assunto di una loro resistenza al cambiamento), una strategia operativa coerente con il regime corrente di rapporti oppressivi, e di questi in parte responsabile. Era convinzione del direttore che i

funzionari pubblici di carriera dovessero restare separati dall'influenza della politica e ciò significava che il suo personale non aveva alcun bisogno di condividere le ragioni di un cambiamento strategico e strutturale che era determinato da motivi politici.

Accanto a questa sua dichiarata e consapevole filosofia di gestione (e di controllo) dei suoi collaboratori, il direttore stava provando dell'ansia anticipatoria riguardo a reazioni ostili del personale contro di lui. Egli temeva che avrebbero potuto manifestare violenta ostilità e rifiuto nei suoi confronti – timore che aveva comunicato confidenzialmente ad uno dei consulenti. In risposta a questi suoi sentimenti interni, il direttore agiva sulla base dell'assunto che i suoi dirigenti e collaboratori avrebbero realmente reagito nel modo che egli fantasticava. Quando il consulente gli chiese di descrivere immagini di rifiuto che gli venivano in mente, il direttore costruì una scena piuttosto violenta nella quale egli era vittima di un attacco e finiva per morire in una pozza di sangue. Il direttore faceva molti sforzi per controllare i commenti e i feedback da parte loro e cercava di anticiparli usando a questo scopo l'assistenza dei suoi consulenti, con una sorta di "formazione reattiva". Allora, anticipando l'indisponibilità del loro direttore ad ascoltare e a incoraggiare i feedback, i lavoratori dell'agenzia perpetuarono una routine difensiva per proteggersi dalle loro paure, dalle ostilità e dalle ansie circa il cambiamento. "Oh, tanto non ci ascolterebbe comunque" commentarono molti di loro con il consulente. "Non si è mai fatto niente di buono in passato, non è cambiato nulla" si poteva sentir dire da altri. "Oh, farà in ogni caso tutto quello che vuole" fu l'indicazione di parecchi altri.

La conseguenza fu che i potenziali problemi connessi con il cambiamento strategico restavano nascosti. Le conflittualità e le divergenze di idee e opinioni tra i membri erano represses. Dirigenti e subordinati finivano per rispecchiare le reazioni difensive al cambiamento del loro direttore. Così facendo i membri dell'organizzazione involontariamente costruivano una cultura omogenea di individui conformisti, col sostegno di una struttura psicologica basata su modalità esperienziali di tipo schizo-paranoide e su un pensiero integralistico. I membri "non erano se stessi", come ebbero a dire retrospettivamente ai consulenti.

I membri dell'organizzazione erano diventati contenitori della paranoia e della spinta concomitante all'indifferenziazione e alla repressione del conflitto; il loro direttore senza saperlo conteneva queste emozioni in modo tale che a sua volta influenzava il suo stile oppressivo di gestione del conflitto e del cambiamento. Una congruente fantasia inconscia giunse ad essere condivisa dal direttore e dal suo personale, e tale fantasia finì poi per dominare la loro agenzia stringendola nelle potenti spire inconscie della lusinga simbiotica. I membri agivano come se avessero tutti un'unica opinione e perciò non menzionavano alcuna area problematica connessa con il cambiamento strategico che era stato deciso. Qualsiasi ammissione da parte loro dell'esistenza di problemi sarebbe stata un'espressione di insoddisfazione e rabbia o

frustrazione. Tali manifestazioni emotive tra i membri erano considerate dal management inappropriate e inaccettabili. Perciò nessuna di esse stava emergendo.

Culture omogenee come quella sopra descritta sono mobilitate da ansie primitive circa la separazione e il rifiuto. L'identificazione proiettiva e la collusione tra il direttore esecutivo, il management intermedio e i lavoratori avevano prodotto comunicazioni inconsce in cui i membri dell'organizzazione finivano per condividere paure ed angosce legate al cambiamento. In tali circostanze i membri temevano di venire ostracizzati se avessero manifestato delle differenze tra loro. La differenziazione (per questi partecipanti) comportava una potenziale disconnessione e la perdita di sé nel luogo di lavoro oppure, secondo la visione del direttore, la collera prodotta dall'aggressività degli altri. Il cambiamento sollecitava profondi sentimenti di incertezza e perdita di controllo, che in questo caso erano sentiti come intollerabili. Era come se i membri temessero il taglio del cordone ombelicale simbolico che li teneva legati al lavoro – una separazione in cui si sarebbero trovati perduti a fluttuare senza peso nello spazio cosmico. L'organizzazione quando diventa un contenitore difettoso finisce col rappresentare l'oggetto materno rifiutante.

In questo caso specifico un processo di contenimento e di *holding* dovette essere messo in opera dal team dei consulenti. Prima di tutto in un ambiente sicuro e non-punitivo ai dirigenti intermedi e ai subordinati venne data l'occasione di dar voce alle loro preoccupazioni e di analizzare il paradosso organizzativo insieme ai consulenti. I manager si lamentarono aspramente del loro direttore politico. Nelle proprie lamentele si dichiararono d'accordo sul fatto che il direttore probabilmente non era in grado di capire il lavoro "reale" dei dipendenti dell'agenzia né di rendersi conto dei bisogni dei clienti e dei cittadini. Sembrava che tra loro non vi fossero differenze di opinioni o sentimenti contrastanti. I membri del gruppo avevano semplicemente preso come bersaglio il direttore ed avevano stabilito un confine ben definito tra se stessi e lui (e tutte le questioni politiche) – un confine che chiariva dove stava la colpa, identificando il nemico e tacitando ogni opposizione. Ironicamente, il direttore era coinvolto nello stesso sistema di difesa sociale, escludendo il proprio personale dalla possibilità di partecipare alle decisioni chiave e alla pianificazione strategica. Far tornare indietro il gruppo e il direttore sui propri passi insieme con questa nuova consapevolezza permise loro di vedere come la loro condotta avesse perpetuato una cultura schizoide guidata dalla lusinga simbiotica.<sup>11</sup> Essi si erano dati reciprocamente alla fuga ciascuno dentro il proprio mondo interno (in se stessi come individui e dentro il contesto del gruppo), un mondo fatto di dipendenza, omogeneità e conformismo.

Con un po' di assistenza il gruppo dei manager alla fine giunse a capire che avevano creato questo spazio emozionale quasi uterino all'interno dei confini del proprio gruppo. I consulenti poterono allora aiutare i dirigenti e il personale a vedere il risultato della loro fuga, trattando il gruppo come un *holding environment* in senso

winnicottiano<sup>12</sup> (uno spazio transizionale in cui i membri potevano sentirsi in salvo e al sicuro) per esplorare i loro vissuti primitivi di annientamento e di ansia persecutoria. In seguito appropriati confini di sistema (orizzontali e verticali) vennero ristabiliti e anche meglio gestiti ai fini della comunicazione di problemi e idee riguardo al cambiamento organizzativo.

Prendendo parte poi a un discorso approfondito sulle ragioni e sulla forma del cambiamento strategico, i membri del gruppo (il direttore, i manager, i lavoratori) incominciarono a considerare delle possibili transizioni nei loro modi di pensare e nei loro stati emotivi e inoltre esaminarono delle strategie per affrontare meglio e facilitare una transizione più efficace nel luogo di lavoro. Questo processo umano di gestione del cambiamento mise in luce la funzione delle organizzazioni di lavoro come contenitori per gestire eventi a intensa carica emozionale – l'*holding environment* di Winnicott visto in questo caso come uno spazio transizionale per far fronte alle dinamiche regressive e all'attrazione della lusinga simbiotica.

Occorre sottolineare come questo intervento non abbia "risolto" la lusinga simbiotica, ma abbia piuttosto restituito all'organizzazione il suo stato "normale" di tensione dialettica. Inoltre va riconosciuto che la forza della lusinga simbiotica – e la forte tendenza a soccombervi della maggior parte delle organizzazioni – sta nella nostra ostinazione culturale a considerare le organizzazioni come "razionali".

## Conclusioni

Lo scopo inconscio di queste forze primitive della regressione, sia analizzandole al livello dell'individuo o al livello del gruppo, è quello di riparare il mondo frammentato di oggetti-sé sperimentato sotto l'influsso dell'angoscia di annientamento. Attraverso la restaurazione di un "*holding environment* sufficientemente buono" si ritiene che venga a crearsi un contenitore efficiente capace di gestire l'aggressività e l'ansia tra i membri, sostenendo in tal modo l'integrità delle relazioni oggettuali e la realtà di una tensione dialettica tra i partecipanti dell'organizzazione.

Paradossalmente la forza della regressione psichica in certi gruppi e organizzazioni alimenta la fuga o il ritiro nella dipendenza ed una modalità dell'esperienza di tipo schizo-paranoide caratterizzata da diffidenza e frammentazione dei pensieri, delle emozioni e delle relazioni. I confini significativi tra sé e altro sono apparentemente cancellati, generando assolutismo e integralismo nelle forme dell'estremismo ideologico, di sistemi di credenze pericolose, e di stati fascisti della mente. Nella vita organizzativa il contenimento difettoso delle dinamiche regressive rende impossibile la gestione e la risoluzione del conflitto, incoraggiando l'unilateralismo e metodi manageriali oppressivi e top-down, che perpetuano ulteriormente il prodursi di

culture di lavoro psicologicamente regressive. Questo circuito vizioso di follia organizzativa, mobilitato dalla lusinga simbiotica, sopprime la collaborazione e il consenso nella decisione, distruggendo lo spirito democratico nel luogo di lavoro.

## Bibliografia

- Adams, G. & Balfour, D. (1998). *Unmasking Administrative Evil*. CA.: Sage Publications.
- Allcorn, S. (1992). *Codependency in the Workplace*. Westport, CT: Quorum Books, Greenwood Publishing Group.
- Allcorn, S. (1995). Understanding organizational culture as the quality of workplace subjectivity. *Human Relations*, Vol.48, No. 1: 73-96.
- Allcorn, S., Baum, H.S., Diamond, M.A., & Stein, H.F. (1996). *The Human Cost of a Management Failure*. Westport, CT.: Quorum Books, Greenwood Publishing Group.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses*. Boston, Allyn & Bacon. (Tr.it. *Superare le difese organizzative*. R.Cortina, Milano, 1993).
- Argyris, C. & Schon, D. (1978; 1996). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison Wesley. (Tr.it. *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*. Guerini e Ass., Milano 1998)
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bion, W.R. (1959). *Experiences in Groups*. New York: Basic Books. (Tr. it.: *Esperienze nei gruppi*. Armando, Roma, 1971).
- Bollas, C. (1992). *Being a Character*. New York: Hill & Wang. (Tr.it. *Essere un carattere. Psicoanalisi ed esperienza del sé*. Borla, Roma).
- Chasseguet-Smirgel, J. (1985). *The Ego Ideal: A Psychoanalytic Essay on the Malady of the Ideal*. Translated by P. Barrows. New York: Norton. (tr.it. *L'ideale dell'Io: Saggio psicoanalitico sulla 'malattia dell'idealità'*, Raffaello Cortina, Milano 1991)
- Diamond, M.A. (1997). Administrative assault: A contemporary psychoanalytic view of violence and aggression in the workplace. *The American Review of Public Administration*. Vol. 27, No. 3, September, 1997: 228-247.
- Diamond, M.A. (1993). *The Unconscious Life of Organizations*. Westport, CT.: Quorum Books, Greenwood Publishing Group.
- Diamond, M. A. (1991). Stresses of group membership: Balancing the needs for independence and belonging. M.F.R. Kets de Vries (Ed.), *Organizations on the Couch*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Field, G.A. (1974). The unconscious organization. *Psychoanalytic Review*, Vol.61, No.3: 333-354.



- Freud, S. (1921). *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. New York: W.W. Norton & Co. Tr.it.: "Psicologia delle masse e analisi dell'io". In: *Opere di S.Freud*, vol.IX. Boringhieri, Torino 1977).
- Fromm, E. (1941). *Escape From Freedom*. New York: Avon Books. (Tr.it.: *Fuga dalla Libertà*. Ed. Comunità, Milano 1963).
- Glass, J.M. (1995). *Psychoses and Power*. Ithaca, N.Y: Cornell University Press.
- Goff, J.L. & Goff, P.J. (1991). *Organizational Co-Dependence*. Niwot, CO: University Press of Colorado.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, Danny. (1984). *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass. (Tr.it.: *L'organizzazione nevrotica*. R.Cortina, Milano 1992).
- Kets de Vries, M.F.R. (Ed.) (1991). *Organizations on the Couch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M.F.R., (Ed.) (1984). *The Irrational Executive*. New York: International Universities Press.
- Kohut, H. (1977). *The Restoration of the Self*. New York: International Universities Press. (Tr.it. *La guarigione del Sé*. Boringhieri, Torino, 1980).
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley. (Tr.it. *Teoria dell'organizzazione*. Etas, Milano, 1995)
- Moore, B.E. & Fine, B.D. (1990). *Psychoanalytic Terms & Concepts*. The American Psychoanalytic Association. New Haven, CT: Yale University Press. (Tr.it. *Dizionario di Psicoanalisi* Sperling & Kupfer, Milano, 1993).
- Ogden, T.H. (1989). *The Primitive Edge of Experience*. Northvale, NJ: Jason Aronson, Inc. (Tr.it. *Il limite primigenio dell'esperienza*. Astrolabio Ubaldini, Roma, 1992)
- Person, E.S. (1995). *By Force of Fantasy*. New York: Basic Books. (Tr.it. *Sogni a occhi aperti. Come la fantasia trasforma la nostra vita*. R. Cortina, Milano, 1998).
- Schwartz, H. S. (1990). *Narcissistic Process and Corporate Decay*. New York: New York University Press.
- Shapiro, E.R. & Carr, A. W. (1991). *Lost in Familiar Places*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Simon, H.A. (1961). *Administrative Behavior*. New York: The Macmillan Company. (Tr. it. *Il comportamento amministrativo*. Il Mulino, Bologna, 2001)
- Stein, H.F. (1994). *Listening Deeply*. Boulder, CO.: Westview Press.
- Weick, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (Tr.it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*. ISEDI, Torino 1993).
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (Tr.it. *Senso e significato nell'organizzazione*. R.Cortina, Milano, 1997).
- Winnicott, D.W. (1965). *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*. New York: International Universities Press. (Tr. it.: *Sviluppo affettivo e ambiente*. Armando, Roma, 1970).

---

## NOTE

<sup>1</sup> *Rappresentazione di sé* qui si riferisce a tutti gli aspetti dell'oggetto, animati e inanimati, che sono importanti per l'individuo e che trovano rappresentanza psichica separatamente dal *mondo rappresentazionale* di quella persona, un mondo interno di oggetti (Moore e Fine, 1990)

<sup>2</sup> Un termine che designa la base di ogni relazione tra due o più persone, siano esse la madre e il bambino, un uomo e una donna o l'individuo e la società. Nel modello più elementare il bambino proietta parti della propria psiche, soprattutto le emozioni incontrollate, perché vengano contenute dalla madre, che le assorbe, le "traduce" in specifici significati ed opera su di esse in modo riflessivo: la transazione nel suo complesso è la trasformazione delle identificazioni proiettive del bambino in pensieri dotati di significato. Il concetto si avvicina a quello di *holding environment* elaborato da Winnicott (Moore e Fine, 1990, p.32)

<sup>3</sup> Il ritorno ad un livello evolutivamente più immaturo di funzionamento mentale. Di solito si verifica quando un'organizzazione psichica appropriata alla fase evolutiva viene significativamente danneggiata. La regressione è considerata come uno dei meccanismi di difesa. (Moore e Fine, 1990)

<sup>4</sup> La natura del *transfert* dell'individuo sulla gerarchia organizzativa è un altro modo di concettualizzare in termini psicoanalitici l'attaccamento emotivo dei membri alla propria organizzazione. Ho scritto altrove su questo argomento (Diamond, 1993)

<sup>5</sup> Nella fantasia congruente due persone che hanno gli stessi desideri e impulsi costruiscono una fantasticheria, un sogno ad occhi aperti, come una specie di *joint venture*, creando ciò che Hanns Sachs chiama una "comunità di due", e le fantasie condivise possono costituire le basi per comunità di tre, di quattro o di più persone. Il legame implicito tra i creatori di fantasie si fonda sull'apprezzamento per il desiderio condiviso; la condivisione della fantasia allevia i penosi sentimenti di colpa, vergogna ed ansia che spesso accompagnano i desideri. Le fantasie congruenti comprendono fantasie collettive di vendetta, fantasie di morte e rinascita (che si riscontrano spesso nei patti suicidi), fantasie di cameratismo in guerra. Oppure due persone possono formare un legame basato su fantasie antisociali alla Bonny and Clyde o sulla fantasia "noi soli contro il mondo" (Person, 1995, p. 123)

<sup>6</sup> "...quando la libertà rappresentativa è preclusa, i significanti mancano di questa libertà, poiché l'ideologia congela l'ordine simbolico e le parole diventano segni delle posizioni nella struttura ideologica". Ad esempio, "quando Michael Dukakis tentò di introdurre problemi complessi nella campagna presidenziale americana del 1988, George Bush fece del termine "liberal" un segno di debolezza che affligge la certezza del pensiero con il dubbio e la complessità. Per completare la sua distruzione dell'ordine simbolico Bush trasformò la bandiera americana nel marchio della differenza tra se stesso e Dukakis; purtroppo ciò rappresentò la fine del discorso e l'emergere di una struttura mentale fascista". (Bollas, 1992, p. 201)

<sup>7</sup> Nella teoria kleiniana il bambino proietta amore e odio nel seno materno, scindendolo in un oggetto "buono" (o gratificante) e in uno cattivo (o frustrante). L'oggetto viene "idealizzato", cioè percepito come capace di fornire gratificazione illimitata. L'oggetto cattivo per contrasto diventa un terrificante persecutore. Questa posizione è perciò caratterizzata da angoscia persecutoria: il bambino teme di essere distrutto dal cattivo oggetto. Poiché l'Io manca di un'adeguata integrazione, per spogliare l'oggetto persecutorio di realtà o di potere deve ricorrere al diniego onnipotente. Seguendo Fairbairn, il termine *schizoide* viene impiegato per indicare la scissione a cui in fantasia va incontro il sé del bambino per ottenere un'adeguata relazione con la bontà dell'oggetto. L'angoscia per il minacciato, fantasticato annientamento da parte dell'oggetto interno persecutorio viene sostanzialmente nella designazione *paranoide*. Il denominatore comune nei meccanismi schizoidi è l'onnipotenza. Il bambino, nello sforzo di esercitare un controllo onnipotente sugli oggetti, attribuisce loro l'onnipotenza attraverso l'identificazione proiettiva e viene in questo modo vittimizzato da oggetti persecutori onnipotenti. Aspetti esagerati, scissi, persecutori e onnipotenti della posizione schizo-paranoide possono osservarsi in condizioni come le sindromi borderline, in altri disturbi psichici primitivi, e, in grado minore, in tutti gli esseri umani (Moore e Fine, 1990, p. 110)

<sup>8</sup> La separazione delle rappresentazioni psichiche in base alle loro qualità contrapposte. Sono primariamente coinvolte le rappresentazioni esperienziali che fondano il sé e l'oggetto. Si ritiene che la scissione svolga un ruolo fondamentale nello sviluppo degli aspetti normativi della vita mentale, contribuendo all'organizzazione psichica. Con lo sviluppo l'attività della scissione, che in precedenza aveva facilitato l'organizzazione, prende una qualità esecutiva e le sue funzioni difensive vengono assunte da processi più avanzati come la rimozione. La scissione allora si verifica solo in condizioni di stress adattativo o di psicopatologia. (Moore e Fine, 1990, p. 183-849)

<sup>9</sup> Le caratteristiche schizoidi possono includere: distacco, non coinvolgimento, ritiro; senso di estraniamento; mancanza di eccitamento o di entusiasmo; indifferenza alle lodi e alle critiche; mancanza di interesse per il presente e il futuro; atteggiamento freddo, anaffettivo. La fantasia può formularsi così: il mondo della realtà non mi offre alcuna soddisfazione; le mie interazioni con gli altri sono destinate a fallire e a provocare danni, dunque è più sicuro che me ne

---

resti a distanza. I pericoli possono comprendere la frustrazione dei bisogni di dipendenza dagli altri provocata dall'isolamento emotivo, e, come conseguenza, sconcerto e aggressività (Kets de Vries e Miller, 1984, p. 24-25)

<sup>10</sup> Secondo Argyris e Schön (1978) la dialettica organizzativa si riferisce a situazioni che suscitano un'indagine nell'organizzazione – nei termini della definizione di un problema e della sua risoluzione – che a sua volta genera nuove situazioni, nelle quali entrano in gioco nuove incoerenze e incongruità della teoria dell'azione organizzativa. Queste si manifestano in modo caratteristico nel conflitto organizzativo. Il modo in cui l'organizzazione risponde a questo conflitto produce ancora ulteriori trasformazioni della situazione organizzativa. (p.42)

<sup>11</sup> Senza usare con i clienti questo gergo, ma piuttosto facendo emergere le caratteristiche della lusinga simbiotica mediante il sottolineare con qualche perplessità il “sorprendente livello di concordia e somiglianza tra loro”. Fatto al momento giusto questo li ha portati a una maggiore riflessione e li ha resi disponibili ad assumersi la responsabilità di avere negato le proprie “vere” differenze e conflittualità.

<sup>12</sup> L'azione regressiva svolge la funzione difensiva di proteggere i singoli membri dell'organizzazione dalla percezione del rischio di annientamento (angoscia di separazione) attraverso la creazione della fantasia inconscia di rifugiarsi dentro uno spazio interno sicuro – uno spazio-nel-tempo come simbolizzato dall'*holding environment* dell'infanzia (Diamond, 1993, p. 6)

## Notizie sull'autore

Michael A. Diamond, Ph.D., è docente di cambiamento organizzativo e Direttore del Center for the Study of Organizational Change alla University of Missouri-Columbia. E' autore del volume *The Unconscious Life of Organizations* (1993) e coautore di *The Human Costs of a Management Failure* (1996) e *Managing People During Stressful Times* (1997). Ha pubblicato su numerose riviste scientifiche e si è specializzato in psicologia politica e comportamento organizzativo presso College Park, Università del Maryland. Nel 1994 ha ricevuto dall'American Psychological Association il Premio Harry Levinson per l'Eccellenza nel campo della consulenza psicologica.

**Mail :** Diamond@missouri.edu