

LA PROSPETTIVA PROFANA NELLA CONSULENZA ORGANIZZATIVA

Laura Ambrosiano

Un progetto chiama a raccolta gli individui perché costituiscono un gruppo capace di collaborare in vista di obiettivi condivisi. Il processo della progettazione è, inevitabilmente, modulato dalle *vicende emotivo-cognitive* che connotano i gruppi; vicende prodotte dalla delicata oscillazione tra i bisogni di stanzialità, appartenenza e stabilità, e quelli di esplorazione ed evoluzione. Tale oscillazione è sempre presente nei gruppi, non si riferisce alle dinamiche interpersonali, si tratta di un fenomeno sovraperonale, innescato dallo stare insieme e dal condividere. La funzione del consulente, chiamato a supportare un processo di progettazione, consiste nel cogliere i modi in cui tale oscillazione si esprime, e, sul favorire lo sviluppo del pensiero del gruppo attraverso un atteggiamento mentale che definisco come **profano**.

In queste pagine considero la progettazione da un punto di vista parziale; trascuro tutta una serie di dimensioni (economiche, storiche, legislative, politiche, ecc.), per mettere a fuoco le ipotesi teoriche cui faccio riferimento, in sostanza considero la progettazione come uno spazio di interazione e di sviluppo tra gli individui e tra i gruppi che compongono una organizzazione.

Le ipotesi che propongo sono maturate nel corso della mia esperienza come psicoanalista e come psicosociologa; gli anni di attività e di scambi come socio dello studio A.P.S. hanno orientato il mio modo di lavorare e di pensare il mio lavoro.

Il vertice psicosociologico considera l'organizzazione non come una sommatoria di ruoli, funzioni, compiti, reparti, ma co-

me un **campo** attraversato da valenze variamente condivise. In quest'ottica non è possibile immaginare che le organizzazioni si possano cogliere e modificare attraverso osservazione esaustive, un vaglio completo dei diversi aspetti, la definizione dei problemi, la messa a punto di un modello di innovazione, ecc. Tutti questi sono attrezzi parziali, provvisori, e *deboli*, quando vengono utilizzati in modo *forte*, e considerati *esaurienti*, probabilmente servono a mascherare delle illusioni di onniscienza e dei bisogni di controllo sugli eventi tali da rendere trascurabile la ricerca dei significati. Le organizzazioni e i gruppi che le compongono coltivano spesso la fantasia che le decisioni debbano essere prese sotto la guida di criteri *ottimali*, quando ciò avviene si finisce con il trascurare le implicazioni di tali decisioni. In queste circostanze mi sembra si realizzi il paradosso proposto da Saramago: *noi non prendiamo decisioni, sono le decisioni che ci prendono!*

E' diffusa l'esperienza di processi innovativi in cui il nuovo progetto viene studiato *sulla carta*, più spesso costruito secondo criteri di linearità e completezza, che non come frutto di un'analisi delle risorse e delle prospettive esistenti.

Per favorire un cambiamento occorre un approccio che prenda in considerazione aspetti e indizi disparati, occorre **mettersi in ascolto** dei pensieri che emergono dal campo, ed assumersi la responsabilità di attribuire loro un senso. E' questa l'ipotesi che intendo qui approfondire. Come sostiene Habermas (1992) il cambiamento, la produzione di norme e strategie innovative, ha senso se riflette l'*auto-comprensione* che una specifica organizzazione è in grado di sviluppare. L'**auto-comprensione** è un processo complesso, è frutto di un approccio capace di cogliere vari punti di vista, vari vertici osservativi, di dare pertinenza a segnali disturbanti, a crepe che si sono prodotte nei modelli che, fino a quel momento, hanno avuto una funzione aggregante per i membri.

I gruppi e le organizzazioni sono uno scenario privilegiato per cogliere la dimensione della socialità, della comunicazione e della *messa in comune*, da parte di individui differenti, di pro-

spettive su come vanno le cose, su come dovrebbero andare, su ciò che va ritenuto auspicabile, e così via. Mentre si strutturano delle possibilità di condivisione il soggetto è, però, continuamente confrontato con la parzialità di tale condivisione, con un capirsi sempre approssimativo, pieno di fraintendimenti. Ciò può diffondere un senso di angoscia per l'irriducibile eterogeneità, sentita come elemento disturbante, come limite, o come *problema da risolvere*.

Inevitabilmente la comunicazione condensa molti registri e livelli, pertanto essa è densa di scarti e scollamenti, tra le parole e le cose, incontrollabili per il singolo.

Ciascuno avverte che la comunicazione dell'altro contiene qualcosa che egli può cogliere, più qualcos'altro di oscuro, percepito ma non capito, che suscita uno stato di allerta, un senso di estraneità conturbante. Questo stato di allerta può essere incanalato in ripetitivi conflitti interpersonali, o in interpretazioni paranoidi sugli obiettivi segreti dei grandi capi, o in costituzione di sottogruppi rivendicativi, ecc.

Ma tutti questi sono tentativi di aggirare la penosa consapevolezza che una parte di significato resti non decodificabile, non condivisa, e si aggiri nel campo gruppale come fonte di turbamento.

Le organizzazioni, nei diversi momenti della loro storia, strutturano modi specifici di trattare e occultare questo turbamento. Come afferma J. Puget (1999) si sforzano di risolvere il turbamento creando discorsi che diano senso alla vita comune, si definiscono obiettivi e finalità che vengono idealizzati per creare legami forti e per diffondere una fantasia di capirsi e di condividere un oggetto comune.

Il consulente, all'inizio del suo intervento in una organizzazione, resta spesso perplesso e turbato dalla sensazione che le persone diano per scontato il senso dei discorsi e delle posizioni individuali, che sembrano intendersi molto bene e molto velocemente. Ciò può causargli un senso di disagio e di goffaggine ogni volta che egli ha l'impressione di non capire. Questa goffaggine, questo senso di essere disorientato e solo, possono indurre il consulente a colludere con le valenze,

LA MENTALITÀ DI GRUPPO

tanto spesso presenti, di trovare in fretta la soluzione, o anche a proporsi come colui che la possiede in anticipo. Quando si riesce a tollerarlo, il disagio iniziale, al contrario, protegge lo spazio necessario per la curiosità e la ricerca, costituisce un argine rispetto alle tentazioni di adattare in modo compiacente la stessa mentalità del gruppo o dell'organizzazione cliente.

Un modo specifico per trattare e occultare la penosa consapevolezza dei limiti consiste nell'operare, a livello inconscio, una serie di scissioni, nella realtà, negli obiettivi, nelle interazioni tra livelli e funzioni, negli scambi tra gli individui e all'interno di ciascun individuo. Queste scissioni consentono lo sviluppo di modi di vedere, giudizi e categorie condivisi, attribuiscono compiti, sanciscono differenze (Kaes 1993), in definitiva consentono un certo grado di operatività quotidiana.

Ma, contemporaneamente, le scissioni condivise da un gruppo tendono a cristallizzare i significati, o a farli decadere a *dati di fatto* non più interrogabili.

I vincoli organizzativi si consolidano proprio su queste scissioni, su di esse si creano obiettivi condivisi, un linguaggio comune, legami intersoggettivi e intergruppi: una **mentalità di gruppo** (Bion 1956), che funziona come una bussola per il pensiero individuale e, proprio per questo, in parte lo inibisce. La mentalità di gruppo si costituisce come una inconscia credenza unanime dotata del carattere dell'ovvietà, essa passa come se non avesse implicazioni, né bisogno di essere elaborata, come se avesse i suoi significati incorporati.

Questa mentalità ha una specie di diritto di prelazione sulle idee dei singoli, essa opera attraverso la convergenza, per cui si affrontano i problemi utilizzando le stesse prospettive e trascurando altri vertici osservativi.

La mentalità di gruppo include delle **zone cieche**, richiede di osservare la realtà organizzativa con una **disattenzione selettiva**, per cui viene notato ciò che è coerente con il metodo, o col modello, e non viene rilevato ciò che non lo è.

Nel momento in cui agiscono gli individui tendono, così, a non prestare attenzione ai significati delle azioni, questi sono

considerati iscritti nel metodo. La mentalità viene veicolata precocemente ai singoli componenti e agli stessi consulenti, che possono esserne inconsapevolmente pervasi.

La mentalità condivisa dal gruppo struttura la mente individuale; essa diventa come un ambiente “muto” che organizza il soggetto, una sorta di nicchia interna indifferenziata, in cui il singolo gode di uno stato di unione sincretica con l’insieme. Condividere la mentalità di gruppo rende possibile il lavoro comune, infatti permette di sintonizzarsi con la situazione e le problematiche del gruppo, di intuire il senso degli ostacoli che il gruppo segnala; ma la condivisione della mentalità di gruppo genera anche l’angoscia della non differenziazione, il timore di perdere la parola come individui separati.

Il consulente chiamato a partecipare a un processo innovativo si troverà, in talune circostanze, a sentirsi come su un *crinale*, contemporaneamente stimolato dal desiderio di sentirsi dentro, di appartenere e condividere, e dal bisogno di mantenere uno spazio di pensiero autonomo e personale.

Penso che sia inevitabile sostare su questo crinale per il consulente, esso costituisce lo spazio privilegiato per svolgere questa funzione: **lasciarsi catturare abbastanza da cogliere le tonalità della mentalità del gruppo, ma anche da poterne uscire fruendo delle proprie risorse.**

Tutta la dinamica della socialità si fonda sulla dialettica, spesso vissuta in termini antitetici, che porta l’individuo a oscillare tra l’adattamento alla mentalità condivisa, con sacrificio del sé, e lo sviluppo-accoglimento di pensieri nuovi, con sacrificio del senso di appartenenza grupale.

La progettazione può essere assunta dalla mentalità di gruppo come un *toccasana*, come qualcosa di buono di per sé, che necessita di *passare* come capita e condivisa, come se fosse in grado di saturare i bisogni e i desideri diversi, viene cioè sacralizzata, (accettata od osteggiata in toto, il ché è lo stesso), chiudendo spazi insaturi presenti nel campo.

Per progettare è necessario che queste alternative non siano iscritte in uno schema antitetico, ma possano convivere, appunto, in un continuo, faticoso, movimento oscillatorio.

In un continuum ideale, all'altro estremo rispetto alla mentalità di gruppo si colloca il pensiero di gruppo. Gli scambi sociali si articolano come una continua oscillazione tra pensiero e mentalità di gruppo, tra esplorazione e consolidamento dei legami fondati su ciò che è già noto. La funzione del pensiero si attiva all'interno di uno scambio: **pensare, infatti, non è una attività automatica, essa necessita, per avviarsi, che emozioni, stati d'animo, desideri, paure, ecc., vengano accolti da un interlocutore capace di dotarli di senso e renderli pensabili.** Questo contenimento è una funzione della interazione tra individui, il gruppo è una fucina creativa di simboli e metafore, che sono gli attrezzi base per pensare e progettare.

Diversamente dalla mentalità di gruppo, il pensiero che si sviluppa in gruppo è un **pensiero multiplo** che propone alla mente una serie di slittamenti di senso, mette in crisi le individualità e le categorie attraverso cui mettiamo in ordine gli oggetti, e in questo modo consente di *inciampare* in punti di vista inediti. Perché il pensiero gruppale si sviluppi occorre fare spazio per idee in transito, spunti che passano da un vertice ad un altro, da un individuo ad un altro, e tollerare il carattere provvisorio di ogni interpretazione. Il pensiero del gruppo, associativo, non lineare, è una potenzialità che si attiva attraverso la rinuncia alla compiutezza del discorso, che è rinuncia alla ideologia, alla logica del ghetto, al pensiero razzista con la sua tendenza ad ontologizzare. Si tratta di un apparato *acchiappapensieri*. Certo questo apparato attiva una serie di elementi di angoscia. L'angoscia che si attiva in gruppo non è tanto riconducibile all'ingorgo del rimosso, all'azione coercitiva del trauma o a conflittualità irrisolte, ma alla dimensione "perturbante" che punteggia tutti i processi di conoscenza: il limite ineludibile del nostro sapere e dei nostri costrutti.

Per elaborare la mentalità di gruppo, e aprire spazi di progettazione, occorre dunque *restare in ascolto del campo, delle circostanze e dei pensieri nuovi che esse suscitano* (1). Questo ascolto dà la possibilità di *imbarcare* pensieri presenti nel campo come clandestini, non riconosciuti, perché frammenta-

(1) Si veda il bel lavoro di d'Angella, Manoukian (1998)

ri, o portatori di un senso di casualità, di disordine, di limite. Progettare non significa *creare* qualcosa che prima non c'era, ma accogliere idee che prima vagavano nel campo gruppale senza contenitore, cioè senza una mente disposta a pensarli. Non siamo noi che facciamo le idee, esse si generano dal campo istituito dai vincoli sociali. Possiamo immaginare il campo gruppale come una dimensione attraversata continuamente da pensieri, che germinano proprio dalle circostanze, dagli eventi emotivi, dai fraintendimenti e dagli scarti della comunicazione. Sono **pensieri alla ricerca di pensatori**, cioè di una mente che li accolga, li personifichi e li metta in una circolazione elaborativa.

La cosiddetta *volontà* individuale non si esprime tanto nel decidere, quanto nell'accogliere e indagare il senso degli eventi, senza liquidarli frettolosamente. La possibilità che la mente accolga questi pensieri è la capacità di *accorgersi*, di sottrarsi alla lettura, condivisa e consenziente, proposta dalla mentalità di gruppo. La funzione di accorgersi è affidata, per definizione, al consulente, ma essa è, spesso, svolta da individui o sottogruppi apparentemente marginali, o disturbanti. Infatti i pensieri nuovi che germinano dal campo minacciano la consolidata mentalità di gruppo, per cui il gruppo se ne difende, attraverso la scissione e la dissociazione, vale a dire *non pensandoli*, o rendendo marginali gli individui che provano ad accoglierli, consulenti inclusi.

La capacità di progettare è sostanzialmente correlata con quella di sostare, di abitare le emergenze emotive-ideative presenti nel campo, di incontrare il contingente, il caso. In questo senso costruire e progettare sono embricati con l'idea del limite delle nostre capacità predittive e di controllo, includono nel loro orizzonte la morte, non intesa come il movimento di destrutturazione del costruzionismo (montaggio-smontaggio-rimontaggio, ecc.), né come effetto perverso della finalità del costruire, che si ritorce contro se stesso, ma intesa come dimensione ineludibile. (Non a caso nei rituali primitivi di costruzione era spesso presente un sacrificio violento di una creatura, che segnalava la perdita concomitante con

la trasformazione). Il progettare, come dice Flores D'Arcais, può diffondere speranza solo quando fa tutt'uno con l'orizzonte del rischio e dell'incertezza che caratterizza il fare. Proprio per questo progettare significa lasciare spazi (mentali) di attesa, di ascolto del campo, in cui si lascia vuoto il futuro, se ne sospende l'uso e il riempimento; sono spazi per lo spostamento dello sguardo, per assumere altri punti di vista, vanificando, per il momento, le logiche antagoniste.

La progettazione può procedere come un treno rapido, che non consente di osservare il paesaggio, allora totalizza lo spazio dell'abitare, occlude la possibilità di pensare, colonizza il futuro, sottomette il tempo alla necessità dell'agire (l'urgenza). Oppure può procedere come un viandante che, con il suo passo, genera i cammini su cui posa i piedi, può realizzare **un processo che amplia lo spazio che osserva**.

L'ascolto degli elementi del campo è favorito dalla possibilità di transitare, oscillando, tra fantasie inconse e stati mentali di elaborazione, tra inconscio e coscienza, fra Sé e non sé, costituendo uno spazio potenziale per catturare i nuovi significati che si producono intorno alla progettazione di un cambiamento. Questo transito, questa oscillazione separa, ma anche mantiene in contatto, le diverse dimensioni in gioco, tra individuo e gruppo, contenendo le opposte spinte a immergersi nella mentalità collettiva, o a isolarsi in una mitologia personale.

Lo spazio potenziale lascia permanere nel campo la dialettica tra l'assunzione di posizioni dogmatiche e l'indifferenza verso le ricadute nel sociale, nei fatti, di un agire ciecamente trasgressivo, in definitiva la dialettica tra sacro e dissacrante.

Gli antichi dissacratori delle tombe reali dei Caldei sono indicati da Bion come i primi scienziati, l'operazione dissacrante viene assunta come tentativo di modificare la mentalità di gruppo, (in quel caso organizzata intorno a un rituale religioso che prevedeva, nella cerimonia di elaborazione del lutto del re, il sacrificio di tutti i membri della corte imperiale).

Dissacrare gli assunti della mentalità di gruppo, secondo

Bion, **apre la strada allo sviluppo del pensiero**, intacca gli schemi, le mappe di riferimento, i riti organizzativi, il gioco di ruoli consolidato all'interno del campo organizzativo, (tutto ciò che è stato variamente sacralizzato).

La dialettica sacro-profano è parte dei processi di cambiamento, essa rende significativo per gli attori coinvolti non impegnarsi tanto nella ricerca di soluzioni organizzative (che tendono a ricostituire il sacro e a perpetuare le situazioni esistenti), ma costruire nuovi propilei che permettano, come nei templi greci, il transito, il passaggio, tra queste dimensioni. La prospettiva di *colui che sta davanti al tempio* viene indicata da Gaburri (1999) come un punto di vista *profano*, capace di costituire un nesso dialettico tra sacro e dissacrante, di preservare uno spazio in cui sia possibile *sostare sulla soglia del tempo*: sostare tra ideali e ideologie, tra miti e prospettive, tra attaccamento al passato e osservazione del presente, ecc.

La possibilità di sostare in un territorio profano implica la capacità di tollerare la persecuzione indotta dalle angosce catastrofiche del cambiamento, senza dover ricorrere a scissioni della mente, che spingono ad abbracciare precipitosamente una posizione assunta in termini idealizzati. Nelle organizzazioni avviene proprio questo intorno a progetti di cambiamenti, le persone si schierano in favore di una posizione che sacralizza la novità, o al contrario la demonizza. Pensiamo al dibattito sulle interruzioni di gravidanza, sull'adozione, sull'affido, sul metadone, o analogamente su nuove strategie organizzative e gestionali, ecc. Le posizioni dicotomiche sembrano favorire un senso di ordine e di individualità, illusori ma consolanti. Proprio a questo livello occorre sviluppare uno sguardo che colga l'insieme dei discorsi e li articoli tra loro, assumendo le diverse posizioni come *espressioni complementari* della complessità dei cambiamenti in corso.

Quella che ho definito come **prospettiva profana** è un dialogare con la idealizzazione (o la demonizzazione) che ogni nuova acquisizione comporta, preservando gli attori da tentazioni integralistiche. I discorsi integralisti, siano essi "in nome" del miglioramento, dell'efficacia, dell'efficienza, o della tradi-

LE PERSONIFICAZIONI

zione e della conservazione, suscitano un'euforia antidepressiva in quanto occultano il senso del limite, della parzialità delle nostre realizzazioni. In questa luce credo diventi più comprensibile che nel corso di un intervento di consulenza si aprano momenti di crisi che spesso ci colgono di sorpresa, perché punteggiano proprio quei tratti di lavoro che sentivamo intensi e proficui; spesso questi momenti di depressione segnalano una crescente consapevolezza della perdita che si accompagna con l'acquisizione del nuovo.

Progettare è una attività che si protende verso significati oscuri e destabilizzanti, proprio per questo è forte la tentazione di saturare il futuro attraverso anticipazioni predittive. L'atteggiamento profano concepisce lo spazio per la casualità(2), che rende imprevedibile il futuro, senza tentare di addomesticarlo o di "bonificarlo" a tutti i costi.

Al livello dei singoli partecipanti il processo di progettazione espone ad un intrico di influenzamenti e contaminazioni reciproche, a vissuti di personalizzazioni e depersonalizzazioni, di confusioni destabilizzanti, penosi da tollerare. Per definizione spetta allora al consulente la funzione di sostenere la fiducia che queste esperienze offrano spazi per accogliere i pensieri presenti nel campo grupppale.

La mente è una struttura non solo composita e articolata al suo interno, secondo la descrizione di Freud, ma il suo stesso sviluppo è dialogico, si avvia all'interno di un dialogo contenitore-contenuto, come Bion ha mostrato, in cui il pensiero dell'altro anima quello del soggetto. L'interazione individuo-gruppo, intesa come appartenenza, come insiemità (Corrao), come legame sociale (Pichon-Riviere), come dimensione sincretica (Bleger), come interdiscorsività (Kaes), ecc., si fonda sulla natura interattiva e dialogica della mente, e dunque definisce il gruppo come dimensione originaria, presente fin dall'inizio nella percezione del soggetto (3).

Il legame sociale embrica la nozione di identità individuale (4). La soggettività non risulta mai del tutto esente dal campo emotivo e dalla mentalità di gruppo, che sottende i nostri

(2) Per una discussione su caso e destino rimando a A. Orsenigo 1997

(3) Nonostante la complessità che Freud riconosce alla struttura psichica con la seconda topica, il suo universo teorico proponeva la mente come "individuale", (anche se il modo di procedere di Freud era tale da lasciare numerosi varchi nella sua costruzione teorica per altre ipotesi che momentaneamente venivano accantonate: il concetto di Super-lo, quello di identificazione, i meccanismi di

contatti col mondo, lo orienta e ne è continuamente trasformata. La stessa creazione di un mondo soggettivo di significato è un processo interattivo tra diverse esperienze-idee su come funzionano i rapporti con l'altro e col mondo, una aggregazione spuria, ibrida, tra vari spezzoni di convinzioni e punti di vista, memoria e trasmissione da una generazione all'altra; questi spezzoni vengono attivamente rimodellati dal soggetto e organizzati in schemi cosiddetti personali. Questi schemi si organizzano come teorie di riferimento (che portano le tracce dei gruppi con cui le abbiamo variamente elaborate) che aiutano il contatto, ma anche interferiscono con la partecipazione e l'ascolto. Questi schemi sono condivisi con l'ambiente culturale, con le prospettive della classe sociale e professionale, ecc., ma fanno parte dell'identità, come un fondo comune che va a costituirla.

In questo senso è inadeguato contrapporre individuo e gruppo, scelta e influenzamento: sono sempre presenti entrambe le dimensioni. **Ognuno di noi, dunque, è frutto di un'auto-progettazione, in parte inconscia, una sorta di design che tende a mantenersi costante nel corso dell'esistenza, come modo di leggere gli eventi, le emozioni e i rapporti.** La ripetitività è dovuta proprio a questo design inconscio che organizza il nostro sguardo sul mondo. Non c'è bisogno, io credo, di ricorrere alla nozione di coazione a ripetere come frutto di un impulso di morte. La ripetitività è una funzione del desiderio di fedeltà, garantisce continuità e collegamento con il proprio ambiente, mentre le idee nuove, le categorie inedite sono fonte d'intensa angoscia in quanto immettono nel nostro universo la dimensione del *non familiare*.

Quando si apre un processo di progettazione il campo grup- pale è attraversato da una corrente passionale molto intensa, che rende possibile la specularizzazione tra gli attori: contrap- posizioni, alleanze, giochi di potere, tentativi di prevaricazione, ecc. Quando il consulente non cede alla seduzione di interpretare questi fenomeni in chiave di dinamiche affettive, può favorire che queste vengano colte come **personificazio- ni delle diverse prospettive in campo**. Infatti ciascun attore

contagio psichico, ecc.), a partire da questo il rappor- to individuo-gruppo- socia- le non poteva che essere inteso in termini conflittuali, di antagonismo e contrap- posizione. Oggi tendiamo a considerare le opposte polarità come indizi di una ecologia della mente più vasta, in cui l'opposizione rivela relazioni più articolate: di interconnessione, di coproduzione, di comple- mentarietà. Da questo vertice i predatori e le prede so- no protagonisti di interazio- ni tra specie che generano gli ecosistemi; gli ambienti e gli organismi diventano gli attori co-evolutivi della bio-sfera; gli osservatori e gli osservati sono i parteci- panti al gioco infinito della conversazione cognitiva. Inoltre, fondando il gruppo come fenomeno originario, lo si sottrae ad una lettura, ideologica, secondo la teo- ria sessuale: non sono og- getto di osservazione le di- namiche pulsionali e affetti- ve (fenomeni di gelosia, conflitti generazionali o di potere, emergenze di ambi- valenza edipica, ecc.), che riconducono riduttivamente il gruppo al conflitto edipi- co, secondo la narrazione di Freud in "Totem e ta- bu".

(4) Suggesto di rivedere "Il disagio della civiltà" per le tematiche che il dialogo Freud-Rolland propone, e i commenti dei Vermorell (1993) e di Gaburri (1999) sullo stesso dialogo come prototipo del legame socia- le.

non solo partecipa al lavoro portando i suoi quadri di riferimento, ma si impegna a personificare un vertice osservativo ed interpretativo della situazione globale, un vertice che non è tanto individuale quanto individualizzato. Questi momenti di personificazione costituiscono dei transiti necessari per imbarcare pensieri nuovi nell'elaborazione comune, pensieri che, altrimenti, resterebbero alla deriva ai margini del campo (Gaburri 1999).

Parallelamente il singolo attore, immerso nel gruppo e nel suo scenario organizzativo, ha l'opportunità di ritrovare i nessi con una serie di parti del Sé non elaborate e marginalizzate; attraverso esperienze di rispecchiamento e spersonalizzazione, i confini del Sé diventano più laschi, e in questo modo si aprono varchi per accogliere nuove informazioni su di sé (5).

Questa complessa processualità, che rende ambiguo lo spazio gruppale, genera feconde aperture -ma anche un senso di disagio relativo alla propria identità e posizione.

Nessun progetto può realizzarsi se non all'interno di una messa in gioco da parte dei diversi attori della propria posizione. Il progettare necessita, infatti, di mantenere attiva la consapevolezza della precarietà della propria identità, dell'assetto emotivo, dei riferimenti teorici e tecnici, dell'obiettivo cui si tende.

Se si mette a fuoco l'interazione psichica tra l'individuo e la "mentalità del gruppo" lo sviluppo dell'identità diventa un'area dialettica di oscillazioni tra individuale-gruppale.

In gruppo ciascun attore sperimenta il conflitto tra integrazione adattativa, identificazione forte col progetto e desiderio dissacrante.

I membri dell'organizzazione possono, dunque, attraverso comportamenti che a noi sembrano ripetitivi o stereotipati, personificare l'importanza del legame, del nesso di ciascun individuo con l'insieme, tanto più importante nei momenti di progettazione trasformativa. Ciò vale anche per il consulente che, nel corso dell'esperienza, può essere irretito da un bisogno di trovare conferma ai suoi schemi di lettura e di interpretazione della realtà, può far prevalere la fedeltà compatta al

(5) J. C. Rouchy sintetizza questa esperienza nel corso di uno dei primi T-Group organizzati dall'A.P.S., allora Studio di Relazioni Interpersonali, nel 1970, quando al termine di un lungo e appassionato intervento di un partecipante in difesa delle ragioni di disagio espresse da un altro membro del gruppo, intervenne chiedendo: "per chi lei sta parlando?"

suo proprio gruppo di riferimento, sacralizzandone gli orientamenti (L. Ambrosiano 1997-1998). Quando questa spinta invade il campo gruppale ciascuno sembra interessato a trovare spiegazioni globali e a far prevalere un punto di vista che non lasci scarti.

Ma, nonostante questi bisogni di fedeltà e stabilità, nel corso del processo, in momenti diversi, qualcuno tra i partecipanti porta inaspettatamente punti di vista inediti, attraverso una narrazione, un sogno, un progetto, una richiesta, una battuta... Il gruppo può accogliere, o meno, queste comunicazioni come pertinenti.

La funzione di pensiero del gruppo è fondata su questa possibilità di accogliere l'apporto individuale come pertinente l'insieme organizzativo, in tal modo il gruppo mette al lavoro idee nuove, e offre riconoscimento alla capacità autobiografica e metacomunicativa del singolo, dando così un apporto alla ristrutturazione della sua identità. Se la comunicazione del singolo è colta come *avamposto* nel percorso di ricerca che impegna il gruppo, questi può integrare aspetti di sé, prima marginali, dissociati, lasciati andare alla deriva nell'arcipelago dell'identità, per usare una metafora utilizzata da F. Manoukian (1988) a proposito delle organizzazioni.

La responsabilità individuale è così connessa con la disponibilità ad accorgersi, a riemergere dalla mentalità di gruppo, ad ascoltare segnali magari disturbanti e cercarne il senso.

Accorgersi e cogliere le implicazioni di una situazione significa operare una scelta, assumersi la responsabilità della lettura di questi segnali. Se non viene assunta una **responsabilità di lettura** del significato implicito in una serie di eventi presenti nel gruppo, questi elementi si metteranno d'accordo da soli e ci troveremo successivamente di fronte a un dato di fatto, qualche cosa che si è prodotto, ma da cui il soggetto o i soggetti pensanti sono esclusi (C. Neri 1995). Se i soggetti pensanti non si assumono la responsabilità di proporre un senso e quindi dare forma al campo, al contesto gruppale e organizzativo, la conoscenza, come nota Bion (1956), si va progressivamente appiattendosi su quella acquisita dal gruppo;

essa viene allora guidata dalla sensibilità agli umori e alle valenze dei gruppi, e il gruppo stesso diffonde mappe, griglie interpretative dell'esperienza, pre-confezionate e dogmatiche. Si chiudono spazi di una autentica progettualità.

Pensieri e idee non possono acquistare un significato fin quando non si sviluppa la percezione di un contesto capace di accoglierle, altrimenti restano rappresentazioni alla ricerca di iscrizioni nel mondo dei significati, o si iscrivono in maniera rigida in uno schema di sterile contrapposizione.

Il soggetto allora può ricorrere in modo massiccio ad uno specifico meccanismo di difesa: il non lasciarsi toccare *direttamente* dalle emozioni che promanano dal contatto col mondo, negando la sua connessione col mondo degli altri, e gli ambigui conflitti, tra coerenza e fedeltà, che questa pone. Questa è quella che possiamo definire come *posizione cinica*.... " le cose vanno così da che mondo è mondo"... "tanto nulla cambia"... o magari... "si cambia qualcosa per non modificare nulla", c'è tutto un repertorio di affermazioni di questo tipo che concretizzano la spinta a non lasciarsi toccare, a tenersi fuori dal campo, dal legame e dal contatto con gli altri, dal bisogno umano di realizzazioni ideali, e dalla consapevolezza della loro irraggiungibilità.

Anche l'atteggiamento cinico non è appannaggio di alcuni individui caratterialmente predisposti, ma è una valenza che attraversa il campo, e che, in talune circostanze rischia di collassare il lavoro, è una valenza (talora un bisogno) cui tutti siamo esposti, come quando cambiamo canale davanti alla trasmissione del telegiornale!

BIBLIOGRAFIA

* AMATI SAS S., " Recuperare la vergogna" in " Violenza di stato e Psicoanalisi", Gnocchi, Napoli, 1994

* AMBROSIANO L., "Cristallizzazione, dissolvenza e trasformazioni", in " Emozione e interpretazione" E. Gaburri (a cura di), Bollati Boringhieri, Torino, 1997

* AMBROSIANO L., " L'intreccio tra teoria ed esperienza clinica" , Riv.di Psicoan., XLIV, 1, 41-66), 1998

* BION W., "Esperienze nei gruppi", Roma, Armando, 1956

- * BION W., " Attenzione e interpretazione", Borla, Roma, 1970
- * BLEGER J., " Simbiosi e ambiguità" , Lauretana, Loreto, 1967
- * BLEGER J., " Il gruppo come istituzione e il gruppo nelle istituzioni" in "L'istituzione e le istituzioni" Kaes R. e al., Borla, Roma, 1970
- * D'ANGELLA F., MANOUKIAN F., " L'ascolto e l'osservazione nella progettualità dialogica", Animazione sociale -11- nov. 1998
- * FLORES D'ARCAIS P., "Etica senza fede", Einaudi, Torino, 1992
- * FREUD S., " Il Disagio della civiltà" O.S.F. op.10, Boringhieri, Torino, 1929
- * GABURRI E., " Il campo gruppale e la non cosa." in " Il campo gruppale" Gaburri E., Rugi G. a cura di, Borla, Roma, 1998
- * GABURRI E., " Nessi inquietanti tra individuo e cultura" in " Il disagio della civiltà", e Gaburri, R. Contardi (a cura di), Bolidati Boringhieri, Torino, 1999
- * GABURRI E., "Psicoanalisi: per un'etica profana" in "Nuove geometrie della mente" L. Preta, Laterza, Bari, 1999
- * HABERMAS J., TAYLOR C., "Multiculturalismo. Lotte per il riconoscimento.", Feltrinelli, Milano, 1992
- * KAES R. e al., " Trasmissione della vita psichica tra generazioni", Borla, Roma, 1993
- * MANOUKIAN F., "Stato dei servizi", il Mulino, Bologna, 1988
- * NERI C., " Gruppo", Borla, Roma, 1995
- * ORSENIGO A., "Progetti: alcuni nodi critici", Animazione sociale - Dicembre 1997
- * PICHON RIVIERE E., " Il processo gruppale. Dalla psicoanalisi alla psicologia sociale" Ed. Lauretana, Loreto, 1971
- * PUGET J., "Stato di minaccia e psicoanalisi. Dallo strano strutturante allo strano alienante." In "Violenza di stato e psicoanalisi", Gnocchi, Napoli, 1994

* PUGET J., "Gruppi e rappresentazioni sociali: insiemi di fatto e insiemi di diritto", presentato al Seminario " Psicoanalisi e gruppi: tra clinica, formazione e istituzione", organizzato da A.P.G. e Ariele, Milano 20-2-1999.

* VERMOREL H. e M., " S. Freud et R. Rolland Correspondence 1923-1936", PUF, Paris, 1993

