

VERSO UN'AUTONOMIA RELAZIONALE

Giuseppe Varchetta

SOMMARIO

L'esperienza organizzativa contemporanea offre quotidianamente prove dell'inadeguatezza della sola prospettiva identitaria per una sua comprensione adulta. Le difficoltà dell'organizzazione di vivere autentiche prospettive conflittuali, sottolineano quanto sia limitata la tematica dell'identità, e come all'opposto quella del riconoscimento consenta di confrontarsi con una concezione dell'esperienza organizzativa come campo relazionale di grande valore.

La riflessione interdisciplinare di antropologia, psico-gruppoanalisi e filosofia sono l'occasione di comprensione da una parte di una ontologica molteplicità interna del soggetto, dall'altra di una "obbligata" interrelazionalità esterna.

Le più recenti ricerche della scuola neo-bioniana intorno alle ansie simbiotiche come base originaria del conflitto mentale primario, indicano come l'istituzione possa agire quale deposito dei nuclei psicotici originali dei singoli attori che ne fanno parte. Tale insieme di ricerche pratiche e cliniche sono un'introduzione utile alla domanda: è possibile una clinica della politica? Il nucleo dell'ipotesi di ricerca di Bonazzi e Carmagnola si centra sulla considerazione che le modalità di gestione della leadership – per come si presentano sulla scena della politica contemporanea – sono tali e segnate da una mutazione così profonda da rendere obsolete le categorie della politica tradizionale utilizzate dalla modernità.

ABSTRACT

Contemporary organisational experience gives us on a daily basis proof of the inadequacy of the identitarian perspective alone for its mature comprehension. The difficulties organisation experiences when faced with authentic perspectives of conflict stress how limited the theme of identity is and how, on the contrary, the theme of recognition allows us to confront a conception of organisational experience as an extremely valuable relational field.

An interdisciplinary reflection on anthropology, psycho-group analysis, and philosophy is an opportunity to understand on the one hand the subject's internal ontological multiplicity, and on the other a "forced" external inter-relationality.

The most recent research on symbiotic anxieties as the original basis of primary mental conflict by the neo-Bionian school indicate how institutions can act as deposits for the original psychotic nuclei of the individual actors who are part of them.

This complex of practical and clinical research is an useful introduction to the question: is a clinical practice of politics possible? The nucleus of Bonazzi and Carmagnola's research hypothesis is centred on the consideration that modes of leadership management – for the way they present themselves on the contemporary political scene – are such, and marked by such a deep mutation, that they make the categories of traditional politics used by modernity obsolete.

*Man mano che l'uomo ha creduto che il suo essere consistesse in
null'altro che nella coscienza, l'amore si è andato trovando senza spazio
vitale, come un uccello soffocato nel vuoto di una libertà negativa*
Maria Zambrano, 1952

Noi viviamo quotidianamente nell'organizzazione ma, da sempre, apparteniamo all'istituzione.

Il concetto di istituzione, al di là dei molteplici significati attribuitigli, è di grande rilevanza anche per la significazione di un grappolo ampio di altri concetti, altrettanto rilevanti, quali il controtransfert istituzionale, gli analizzatori, l'intervento istituzionale.

Un significato tuttavia prospetta la possibilità di configurarsi coerentemente anche verso significazioni divergenti: l'istituzione come struttura sociale inconsapevole, inconscio sociale dell'organizzazione, cioè significazioni diverse della dialettica istituente/istituito.

Se l'istituzione rimanda alla forma sociale stabilita (istituto), l'istituente considera i processi attraverso i quali un'organizzazione si struttura e si sviluppa nel tempo e nello spazio.

Lungo questa traccia si evidenzia come l'istituzione non si presti a una osservazione immediata ad analisi induttive; presente e insieme assente, o per meglio dire, attiva simbolicamente nell'organizzazione, pone difficoltà a un'analisi obiettiva (Lourau 1972).

L'istituzione equivale nel campo sociale all'inconscio nel campo intrapsichico, non ha come tale una struttura predefinita ma è la risultanza dinamica della vita di un'organizzazione, cogliendo nutrimento nell'immaginario collettivo inconsapevole e contenendo "con-fuse" in essa una componente funzionale e una immaginaria.

Non esiste una distinzione netta tra una realtà nascosta ma insieme veritiera, e una realtà direttamente accessibile ma falsa: in altre parole la realtà manifesta delle organizzazioni e quella latente dell'istituzione non sono strutturate gerarchicamente, non sono livellate: «L'organizzazione non ha il ruolo esclusivo

di mascherare il lato istituzionale che sarebbe al di qua e al di là» (Rouchy, 1973, pag. 87). Siamo di fronte a una realtà molteplice, ontologicamente duale, ambigua, che occorre gestire con uno sguardo diverso, un'educazione sentimentale arricchita, capace di un'oscillazione pendolare, capace di farci scorgere e confrontare con aspetti molteplici e, apparentemente, non accostabili dell'esperienza.¹

Il rapporto necessariamente ricorsivo, sistemico tra organizzazione e istituzione si può comprendere più compiutamente se l'organizzazione è vista come *organizing* piuttosto che come *organization*, ossia come sistema in continuo cambiamento, la cui struttura, meccanismi operativi e culturali sono da rappresentarsi in una costante evoluzione (Weick 1979).

L'organizzazione centrata sull'idea di processo implica il divenire.

Traguardata attraverso l'*organizing*, l'organizzazione continua a mutare ed esige una reiterata ricostruzione, attraverso lo sviluppo e il confronto di interazione tra individui.

Nell'*organizing* è trasparente l'azione di un membro dell'organizzazione che, spinto da una propria intenzionalità, sviluppi un'azione irreversibile, la cui ricaduta immaginaria gli viene fortemente attribuita, fino a ricevere pressioni per giustificare il suo operato. Se intorno a questo individuo si coagulano più persone, la problematica conflittuale si allunga con il rischio di sopravvalutazione reciproca di un presunto accordo allargato (Weick 1979).

«Il concetto di ambiente attivato nasce dal fatto che il confine interno/esterno di un'organizzazione non esiste di per sé, ma che è una immagine emergente nel processo cognitivo» (Bonazzi 1989, pag. 392).

Se l'ambiente è un'invenzione dell'organizzazione, il principio di una realtà esterna che s'imponga ai soggetti qualunque cosa essi facciano, può essere oggetto di interno dibattito.

Un'altra prospettiva nella quale vivere la relazione tra *organization* e *organizing* è quella della concettualizzazione identitaria accostata alla prospettiva del "riconoscimento".

L'identità individuale, l'identità "di funzione" immerse nell'*organization* vanno fatte corrispondere all'idea di un nucleo permanente di caratteristiche individuali, conoscenze e capacità specialistiche, impostazione, questa, fondata sul concetto di sostanza, lungo la cui traccia tutto ciò che è (cose, esseri viventi,

¹ Tornano in mente i versi di un poeta sensibile più di altri a questo genere di fluttuazioni tipiche del nostro tempo: «Secondo la legge percettiva, / obliqua nessuno può vedere anatra e lepre / insieme. O una o l'altra, / e l'una dopo l'altra./ Ma la realtà biografica supera quella grafica / e conosce una regola ulteriore: / come lama nel bastone animato, la lepre arriva sempre per seconda» (Magrelli 2006, pag. 57). La citazione dei versi di Magrelli mi viene dalla lettura di un saggio di C. Weber di prossima pubblicazione sulla rivista *Educazione Sentimentale* n. 17.

esseri umani in particolare) sarebbe sostanza, ciò che – in altre parole – permane (Remotti 2011).

Le più avanzate ricerche antropologiche sottolineano di tale “blocco” concettuale i limiti e i contorni illusori, alimentati da fattori quali la memoria e l’immaginazione, interconnessi con notazioni caratterizzanti quali l’integrità, la completezza e la purezza.

Le difficoltà presenti dell’integrazione organizzativa, come il poter vivere autenticamente le dinamiche conflittuali mettendole al servizio dell’organizzazione stessa, hanno reso in questi anni faticose e in cronico ritardo le prospettive della qualità e del servizio (Weick 1995, Morelli 2006), e sottolineano con palmare evidenza quanto sia limitata la tradizionale concettualizzazione dell’identità, fonte di una sicurezza in realtà sterile e nutrimento di un mito fallace e illusorio.

Le prospettive dell’*organizing*, come altra ipotesi interpretativa dell’esperienza organizzativa, trovano un rinforzo coerente nel concetto del riconoscimento, relativo all’esigenza per la quale «quando un soggetto si forma, o per così dire si presenta sulla scena pubblica o privata, avverte una necessità fondamentale, quella di essere riconosciuto; che si tratti di un soggetto collettivo (“noi”) o di un soggetto individuale (“io”), il riconoscimento è ciò che lo costituisce come soggetto» (Remotti 2011, pag. 21). I contenuti del riconoscimento² “riconoscono” l’esperienza organizzativa come «un campo relazionale da valorizzare» (Orsenigo 2011), all’interno del quale si incrociano significative e spesso inconsapevoli richieste di riconoscimento. Necessitiamo dell’Altro per rispecchiarci in esso, bisognosi come siamo di essere “completati” dall’incontro con l’Altro, con lo sviluppo di dinamiche sofferte generate dalla bassa consapevolezza della reciprocità del bisogno di completamento da parte dei diversi soggetti umani, attori sulla scena dell’*organizing*.

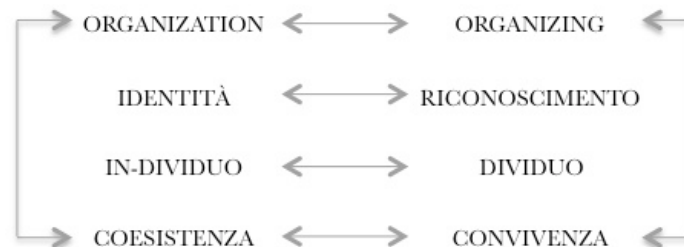
Quella del riconoscimento è una prospettiva più coerente con le esigenze di negoziazione, d’integrazione dettate dalle istanze della qualità e del servizio caratterizzanti le dinamiche e i processi dell’esperienza organizzativa contemporanea, nella quale il confronto, anche conflittuale, tra soggetti portatori di funzionalità culturalmente diverse è un dato endemico, in sé inevitabile e occasione irrinunciabile di efficacia e innovazione.

² Remotti ha recentemente ri-precisato alcuni contenuti del concetto/processo di riconoscimento per porre una netta differenza tra quest’ultimo concetto e quello di identità, riferendo esistenza, bisogni, caratteristiche, diritti come contenuti distintivi del riconoscimento. L’esistenza comporta l’esigenza del soggetto che gli venga riconosciuto uno spazio, non solo fisico, ma anche sociale, cioè un bisogno «la cui soddisfazione ne garantisce la sopravvivenza», per lo più articolato su caratteristiche differenzianti. Un rapportarsi, in altre parole, un paragonarsi ad altri; un soggetto, infine, «è riconosciuto quando gli sono riconosciuti dei diritti, in particolare quelli dell’esistenza e della sopravvivenza» (ivi).

Attraverso questo insieme di processi favoriti dalla prospettiva del riconoscimento si può pervenire a forme diverse di convivenza, superando le secche sterili della riduttiva coesistenza. Mentre la coesistenza fotografa una situazione di co-presenza su un medesimo territorio da parte di soggetti diversi, ritmata dal principio di separazione e dalle regole del rispetto e della non interferenza, la convivenza sfocia nella relazione e nel coinvolgimento tra soggetti portatori di culture diverse, con la generazione di rapporti di dipendenza reciproca, di vantaggio comune per tutti (Remotti 2011).

La prospettiva della convivenza richiama urgentemente una concezione della persona umana, «non come sostanza indivisibile, ma come qualcosa che si può scomporre» (ivi, pag. 27) e dipendente dalla dinamica relazionale che via via si sviluppa con l'insieme delle sue relazioni sociali. Ogni persona umana non concretizza una unità sostanziale, ma un costrutto sociale, generato dallo sviluppo di relazionalità diverse, all'interno delle quali ogni attore è "dividuo" (ivi) e trae e nutre la sua insopprimibile unicità dalla irripetibilità della propria rete relazionale, dalla quale trae la sua individuale peculiarità.

Lungo queste tracce si evidenzia – secondo quanto già precedentemente osservato – come la, altri da quelli usuali di una cultura organizzativa dettata dalla logica prospettiva dell'*organizing* con i possibili approdi della convivenza, esponga gli attori organizzativi a dinamiche relazionali in un continuo *feri*, attraverso un inevitabile confronto caratterizzato dall'esplorazione "oltreconfine" di spazi intermedibinaria dell'aut-aut (vedi figura).



Approdi simili sono indicati da un pensiero e una ricerca psicoanalitici, ibridati da un'attenzione costante alle ricerche delle neuroscienze e da un'interpretazione neo-fenomenologica dell'esperienza umana quotidiana (Napolitani 2010, 2011).

Condizione originaria e nucleo fondazionale dell'identità umana è l'alienazione in funzione della trascendentalità, che connota con modalità assolutamente peculiari quello che si può intendere come l'essenza di un essere umano: l'identità personale è plasmata da successive stratificazioni attraverso le quali, «con momenti di alterificazione» (Napolitani 2011, pag. 33), si sviluppa

attraverso trame imprevedibili da una “originarietà” a una, pur densa di rischi, “originalità”.

Il fluire di tale processo, lungo temporalità indefinibili e nelle quali «la causalità si smarrisce in una indefinibile casualità» (ibidem, pag. 34), avviene attraverso successive conversioni. La prima conversione: dall’essere un grumo di cellule dotate solo della loro costituzione biologica, all’assimilazione dell’ambiente culturale, all’incarnare (attraverso il sistema delle cellule specchio) la costituzione intenzionale dell’ambiente (il mondo materno); la seconda conversione: da questa alienazione quasi automatica originaria al “darsene una ragione” secondo i codici linguistici ed etici dell’alienità assimilata; le conversioni terze: da questa razionalizzazione, che è al fondamento di ogni mito sia privato che collettivo, all’incontro con l’Altro come momento iniziale del processo di alterificazione (l’indefinito diventare “altra” della propria identità alienata).

Il processo di alterificazione evocato dalla ricerca psicoanalitica di Napolitani (2010, 2011) rimanda alle celebri figure del Servo e del Padrone in *Signoria e Servitù* di Hegel (1873), nelle quali «viene così finalmente in primo piano ed entra in scena il tema del riconoscimento» (Cavarero in Butler 2009, pag. IX).

A cosa rimanda il veicolo del desiderio? «Struttura astratta dell’umana brama ... è una configurazione concettuale dell’agire (*agency*) umano e dei propositi umani la cui rivendicazione di integrità ontologica è messa in discussione durante tutto il viaggio» (ibidem, pag. XXV).

Il processo di alterificazione, dettato da Hegel nel 4° capitolo della *Fenomenologia dello Spirito* attraverso la lotta per il riconoscimento non è, secondo Butler, «finalizzato a produrre l’identità e perciò l’unità» (ibidem, 2009, pag. IX) ma, al contrario, un’alterazione generata dall’altro attraverso la quale «il preteso quadro autoreferenziale del soggetto hegeliano viene pertanto rovesciato» (ivi). Il soggetto posto di fronte alla non realtà del suo progetto di autofondazione riflessiva, autopoietica, non può fare altro che relegare tale prospettiva nell’area del desiderio: «il soggetto emergente della *Fenomenologia* hegeliana è ek-statico, un soggetto che si trova costantemente al di fuori di sé e che non è condotto dalle proprie periodiche espropriazioni a un ritorno al sé primigenio» (ibidem, pag. XXIII). Il soggetto scopre che il processo di alterificazione avviene nel conflitto e non «in un atto reciproco in virtù del quale io riconosco che l’altro è strutturato nel mio stesso modo» (ibidem, pag. IX) e che l’altro genera una alterazione caratterizzata da una relazione radicale e costitutiva: lungo questa traccia da una parte si evidenzia la condizione ontologica «di un essere per cui lo stare dentro di sé si rivela impossibile» (Butler, 2009, pag. 42) e dall’altra che l’integrità ontologica del soggetto staziona nell’area del desiderio.

Sembra rilevante sottolineare come la riflessione filosofica contemporanea relativa al soggetto hegeliano emergente in *Signoria e Servitù* vada molto oltre un

soggetto teso a «bramare la sua trasparenza» (ibidem, pag. XII), e sia costretto, pur ammettendo la relazionalità con l'altro, «a formulare una domanda incentrata su di sé» (ivi): il colloquio con le ricerche di J. Hyppolite, J. P. Sartre, A. Kojève, J. Lacan e M. Foucault, rappresentanti apicali del cosiddetto "French Thought", consente a Butler di sottolineare la funzione di spossamento dell'Io esercitata dall'incontro con l'Altro, «dissolvendo ogni sogno di integrità ontologica» (ivi), immergendo lo scambio con l'Altro nel brodo culturale nutrito dal linguaggio e dalle convenzioni e indicando nella dinamica del riconoscimento un mix di fattori soggettuali e socio-culturali, mortificanti in sé la nostalgia del soggetto «per un sé originario che è sufficiente a se stesso» (ivi).

La prospettiva della relazione, registrata e rinforzata dalla riflessione interdisciplinare di antropologia, psico-gruppoanalisi e filosofia, ritorna a essere il luogo strategico per comprendere la modalità precipua dell'essere e del divenire umani. Nella relazione gli eventi diventano anche occasione di comprensione di una molteplicità interna e di una "obbligata" interrelazionalità esterna. In entrambi i sistemi il conflitto propone i suoi passaggi, con un carico esperienziale di vicinanza dell'Altro, che le più recenti scoperte delle neuroscienze propongono come occasione-sfida quotidiana.

Cercare e trovare tracce e sguardi per un'educazione sentimentale proiettata verso i luoghi dell'ambiguità e del conflitto è progetto con una sua intrinseca "verità": la prospettiva nella circostanza di mancati investimenti in tale direzione potrebbe essere un impoverimento endemico degli orizzonti di senso di chi nell'organizzazione quotidianamente opera e vive.³

³ La meta-competenza della "capacità negativa" («quella capacità che un uomo possiede se sa perseverare nelle incertezze attraverso i misteri e i dubbi, senza lasciarsi andare ad una agitata ricerca di fatti e ragioni». J. Keats 1817, W. Bion 1973, L. Pagliarani 1985, 1993, G.F. Lanzara 1993, C. Weber 2005, U. Morelli 2006, G. Varchetta 2007) è il precipitato più rilevante di una educazione sentimentale nuova volta ad affrontare le sfide di una relazionalità densa e imprevedibile dettata dalle dinamiche dell'*organizing* e connotata da insopprimibili tracce di ambiguità quale imperioso, peculiare "sentimento del nostro tempo", anche organizzativo.

L'ambiguità colora un mondo lontano da un profilo cromatico netto e definito, offrendo allo sguardo un cromatismo plurale, ancora indefinito, che per essere sopportato in tutta la sua abbacinante luminosità esige una visione capace di osservare "con la coda dell'occhio" un profilo indifferenziato. L'esposizione all'ambiguità coincide con un saper galleggiare in uno specchio d'acqua percorso da molte correnti, che per una sommatoria "scherzosa" costruiscono un gorgo dentro il quale – esperienza in sé terrificante – si è immobili e contemporaneamente presi, contesi da molteplici correnti sotterranee verso direzioni opposte. Il soggetto con "capacità negativa" resiste perché, capace «di rimanere appagato di una quasi-conoscenza» (Keats, op. cit.), sta imparando a galleggiare, vincendo intrapsichicamente il "conflitto estetico". Nell'imparare avverte infatti quella molteplicità difforme, se ne nutre, conoscendo che in un tempo prossimo dovrà da quel gorgo ri-uscire, ma sentendo che quel temporaneo percorrere è nel dolore occasione anche di arricchimento. N. Fusini commenta J. Keats riconducendo la nostra riflessione al tema della "capacità negativa": «Tutto è nebbia, semioscurità. La nebbia vuol dire che la luce non c'è, perché quando c'è la luce la cosa è già giunta, s'è presentata. La luce dell'attesa è per l'appunto l'Ombrà. Chi attende non può essere nella luce. Tutto piuttosto gli rimane indistinto. Perché appunto l'essere è

1)

Con modalità più sistematiche che nella modernità e con proporzioni più diffuse, le situazioni connesse all'esperienza organizzativa contemporanea hanno un ovvio rimando ai livelli più profondi e primitivi della vita fantasmatica di ogni individuo. Quello che si vuol sottolineare in altre parole è che le incidentalità dell'esperienza organizzativa contemporanea ha la capacità di riattualizzare – richiamandole nell'esperienza emozionale presente – quelle situazioni primitive (primarie) e le emozioni connesse (Jaques 1951, Menzies 1970, Pagliarani 1985, Krantz 1998).

Le organizzazioni, secondo la psicosocioanalisi, hanno due scopi fondamentali, il conseguimento del compito primario e la difesa dei loro membri dalle ansie originarie di base; uno degli elementi che tiene uniti i membri di un'organizzazione è l'uso che essi fanno dell'organizzazione stessa adoperandola, attraverso la messa in atto di meccanismi dislocativi, per difendersi dal riemergere delle ansie primitive riattualizzate dall'esperienza organizzativa (Jaques 1955, Pagliarani 1972).

Le ansie di base sono di duplice natura:

- depressive, legate al sentimento di colpa per aver danneggiato l'oggetto d'amore (compito e/o obiettivo di lavoro), donde il successivo sentimento riparativo,
- persecutorie, dovute alla sensazione di essere costretti, soffocati da eventi che ci impediscono di sviluppare le nostre capacità.

La teoria dell'amore primario e del difetto fondamentale (Balint 1977) fornisce un punto di vista essenziale per illuminare la condizione emotiva organizzativa dell'attore: dalla relazione armoniosa a due in cui uno solo dei

nell'Ombra: deve ancora ad-venire. Se l'essere è a-venire, il poeta è qui, in questo mondo, "in estasi": perché è nel fuori dell'attesa. L'io cessa qui di potere: il poeta, in quanto in attesa di questo avvenire, è senza io e senza potere: perché non si può potere su ciò che è a-venire. Il poeta, che non ha self, né potere, ha però la *negative capability*. La "capacità negativa" è l'unico potere che si può avere con l'Ombra. È il potere di sopportare l'attesa. Ciò che nell'attesa si prova è che ciò che si attende è su un altro piano. Non abita sulla stessa terra. È lo Straniero, che non si dà a conoscere attraverso la visione» (Fusini 1984, pag. 23).

La "capacità negativa" coincide con «la capacità di rimanere in uno stato di ambiguità, di mistero e di dubbio e di procedere nel buio al fine di raggiungere qualcosa in rapporto a fatti o ragioni: tale capacità di contatto con un sentimento di mistero rappresenta un autentico interesse per la conoscenza ... "e come tale" la situazione di ambiguità di cui parla J. Keats può ritenersi presente in chiunque svolga un'attività che implica il compito di apprendere dall'esperienza ...; ambiguità non è tanto buio, mistero, ma compresenza di opposti non discriminati» (Pagliarani 1985b, scheda 314). È la "capacità negativa" competenza distintiva necessaria nei processi creativi, «una sensibilità esistenziale e cognitiva nei confronti della realtà, o di ciò che chiamiamo tale, capace di coglierne le molteplici dimensioni, e i significati, e le possibilità non immediatamente visibili, "senza escluderne" il comportamento performativo e l'azione orientata a scopi» (Lanzara op. cit., pag. 13).

due partner può avvertire bisogni e desideri, all'esperienza organizzativa quale situazione di mancanza, di carenza assoluta da colmare.

I rapporti interpersonali organizzativi sono ambivalenti: l'attore organizzativo, nella sua esperienza organizzativa, risperimenta le esperienze primitive di ambivalenza con le strutture parentali, per cui i membri dell'organizzazione si costituiscono reciprocamente e contemporaneamente come portatori di bene e di male (Freud 1921).

Il ripetersi di tale esperienza di ambivalenza alimenta nell'attore organizzativo la sensazione di essere ingabbiato in una contemporanea, riducibile ma non annullabile, esperienza di dipendenza da qualcosa d'altro da sé e l'essere tutto "solo" (Bion 1978).

L'esperienza organizzativa offre continue verifiche di tale stato di ambivalenza e di quanto la domanda infinita di amore del soggetto umano sia destinata a rimanere non soddisfatta. L'attore organizzativo e i gruppi sociali che vivono nelle organizzazioni, sperimentano contemporaneamente esperienze di sofferenza per l'assoggettamento alle indicazioni imperative dell'operatività organizzativa (dipendenza), e di paura, di senso di inettitudine quando il bisogno di autonomia, risvegliato dall'esperienza di dipendenza, li spinge al rigetto di tali indicazioni (solitudine).

Le caratteristiche di "spresidio istituzionale", acuite da una diffusa caduta della capacità da parte della leadership di "contenere", generano, fenomenologicamente, un condizionamento della prestazione generale da parte dei bisogni di sostegno di fronte alle ansie, abitualmente oggi gestiti in sottordine.⁴

Da un vertice clinico si può osservare come i sistemi sociali di difesa dalle ansie connesse con il confronto con un compito primario così sfidante all'interno di un'esperienza organizzativa sempre più destrutturata (capace soprattutto di controllo sociale e povera di capacità di contenimento), rappresentano l'istituzionalizzazione di meccanismi di difesa psichici molto primitivi. Tali difese generano la capacità da una parte di trovare modalità certe di evasione dall'ansia ma, contemporaneamente, impediscono nel tempo una loro modificazione e riduzione.

⁴ Fin dai primi anni Settanta Luigi Pagliarani, riferendosi direttamente alle ricerche, tra gli altri, di E. Jaques presso il Tavistock Institute, indicava nell'istituzionalizzazione il meccanismo di difesa elettivo contro l'insorgere durante l'esperienza organizzativa di sistemi di ansie di primarie: «Ne deriva in definitiva che i membri si trovano necessitati ad usare l'istituzione nella loro lotta contro l'ansia, il che porta a sviluppare meccanismi di difesa socialmente strutturati (che si trasformano così in elementi della struttura, della cultura e della modalità dell'organizzazione). Il risultato ultimo è che i membri esternano questi meccanismi, gli danno cioè sostanza nella realtà oggettiva, con cui i membri vecchi e nuovi devono venire a patti. Donde tutte le collusioni possibili, compresa quella che vede in superficie lottare le parti contrapposte di una certa istituzione; in realtà a questa lotta soggiace spesso una sorta d'intesa segreta, inconscia tra le parti in conflitto entrambe interessate a che sussista la situazione vigente (scontro compreso) perché rappresenta un modo psicologicamente comodo di difendersi dall'ansia» (Pagliarani 1973, pag. 59).

Affrontare un compito primario espanso rimane per le donne e gli uomini un'esperienza sincronica e relazionale, dentro uno spazio mentale che è e resta unico, mondo interno dove si genera il significato. Coloro che operano immettono nell'esperienza organizzativa energia capace di propagarsi ed espandersi solidalmente rispetto agli oggetti diversi dell'intenzionalità. È l'interazione che può produrre oggetti diversi, che in quanto tali non esistono aprioristicamente.

L'indicata fenomenologia ha una corrispondenza nella generazione e gestione del sistema di ansie diverse e nella "invenzione" e gestione di specifici meccanismi di difesa. Tutto questo fenomenologicamente avviene contro ogni ipotesi sostanzialista; lo spazio mentale anche nella gestione difensiva è relazione a prescindere dagli oggetti, e il confronto con un sistema di ansie rende difficile ogni distinzione tra oggetti interni ed esterni, tra specificità e molteplicità, tra identificazioni e scissioni, tra desiderio e riconoscimento.

La scuola argentina neo-bioniana – sviluppatasi negli anni '60 e '70 del secolo scorso intorno alle ricerche e alle pratiche cliniche psicosociali di Pichon-Rivière e Bleger – disloca su una posizione più prossima al costituirsi originario del conflitto mentale primario le ipotesi jaquesiane e della scuola del Tavistock, connesse al sistema kleiniano delle ansie di base: «Jaques ha affermato che le istituzioni servono da difesa contro le angosce psicotiche. Tale affermazione è limitata ed è più giusto dire che le istituzioni sono depositarie della socialità sincretica o della parte psicotica e che ciò spiega bene la tendenza alla burocrazia e la resistenza al cambiamento» (Bleger 1991, pag. 77).

Tale nucleo di ricerche indica come l'istituzione agisca quale deposito di nuclei psicotici dei singoli attori che ne fanno parte: «ogni istituzione è una parte della personalità dell'individuo ... e l'identità si rivela completamente, o parzialmente, istituzionale» (Bleger 1989, pag. 75). Un insieme di relazioni tra donne e uomini scandite lungo molti anni all'interno del medesimo gruppo, della medesima organizzazione genera un nucleo di norme e di atteggiamenti che rappresentano un'effettiva definizione dell'istituzione. Le istituzioni nei confronti dei propri membri funzionano «sempre a livelli diversi come delimitazioni dell'immagine corporea e come nucleo di base dell'identità...e costituiscono sempre un "mondo fantasma", quello dell'organizzazione più primitiva e meno differenziata» (ivi).

Il "mondo fantasma" dell'organizzazione più primitiva e meno differenziata corrisponde a quello che Bleger indica e chiama il nucleo agglutinato, cioè la persistenza di parti di ambiguità molto separate dalla personalità dell'attore che ha conseguito un grado pur variabile di integrazione egoica.

Tale prospettiva colloca inevitabilmente l'attore organizzativo in contesti altamente ambigui, ricchi di stimoli connessi a strutture ed eventi indifferenziati con la presenza di tratti qualitativi tra di loro opposti. L'attore organizzativo

percepisce che tali territori ambigui nutrono contemporaneamente e inevitabilmente istanze di soggettivazione e di assoggettamento ⁵ e tale dicotomia in sé insuperabile è terreno esperienziale fecondo per un rifluire dalla posizione ansia di base simbiotico/autistica (Natili 2006).

È questa un'esperienza regressiva, nella quale si sperimentano meccanismi difensivi con note d'identificazione adesiva, confusiva, con la prospettiva, in caso di fallimento di meccanismi di recupero, di reclusione in sistemi chiusi e di fallimento d'istanze autorealizzatrici del potenziale.

I dati dell'osservazione clinica condotta nel lavoro con l'organizzazione confortano nel pensare che tali esperienze regressive colte negli eventi organizzativi siano utili e si dipanino «come un soccorritore che sa gestire certe situazioni che si presentano quando l'io si trova di fronte al pericolo di dissolversi» (Civitaresse 2004, pag. 1134).⁶

L'attore organizzativo sfidato dalla prospettiva del compito primario espanso scivola nella posizione dell'ansia di base simbiotico/autistica. In tali circostanze si può essere esposti alla sperimentazione diretta di uno sgretolamento dell'Io verso una struttura psichica con parti indifferenziate e nella quale l'identità presente si articola molteplice, confusa, in sé ambigua. È un "ritornare" alle fasi esperienziali confusive dell'Io in formazione del bambino con la presenza materna, che hanno caratterizzato le primissime esperienze infantili. È stato sottolineato che secondo Bleger «in una persona sufficientemente integrata il nucleo agglutinato (la parte psicotica) resta clivato. Di fronte alla sofferenza mentale, invece, può venire allo scoperto, e allora assume forme varie, ma tutte riconducibili alla clinica dell'ambiguità. L'ambiguità è vista come l'espressione del tipo di non-discriminazione che è propria della posizione glischro-carica e all'organizzazione dell'Io primitivo, un Io "granulare", costituito di frammenti di identificazioni diverse che coesistono tra di loro, da sciami di Io sincretici. Manca cioè la sensazione di contraddittorietà tra termini antinomici propria della posizione schizo-paranoide, così come la possibilità di sperimentare l'ambivalenza propria della posizione depressiva» (ibidem, pag. 1135).

L'esperienza della posizione simbiotico-autistica è caratterizzata, dunque, da una debolezza identitaria, con carenze di differenziazione tra io e non io; la prospettiva che si indica è così precisabile:

⁵ Si veda a questo proposito C.Weber 2005.

⁶ Civitaresse ricorda anche la posizione di Steiner (1993) in cui a suo dire «organizzazioni patologiche della personalità funzionano come una medicazione che permette all'io ferito di sentirsi meno in pericolo di disintegrarsi» (ivi). Tutto questo rimanda, d'altra parte, all'anticipatrice posizione di Bleger a questo proposito, che sempre secondo Civitaresse avrebbe preparato «il terreno alla tesi evolutivo-fisiologica di Marcelli e a quella fisiologico-strutturale di Ogden» (ibidem, pag. 1133).

- l'esperienza dell'attore organizzativo, di fronte alla sfida del compito primario espanso, è di "terrore", in quanto esposto alle dissociazioni identitarie connesse con l'esperienza di ambiguità, rinviati alle fasi confusive dell'esperienza primaria infantile;
- nei casi in cui tale esperienza sorretta dalla "capacità negativa" si protragga nel tempo e pervenga a una decisione capace di cogliere le prospettive dell'"e...e" suggerite dall'ambiguità, le modalità di funzionamento della posizione contiguo-autistica sperimentate in tali circostanze, possono costituire una modalità di relazione d'oggetto, attraverso la quale continuare con modalità rinnovate il viaggio attraverso l'organizzazione contemporanea;
- l'attore organizzativo coinvolto in tale esperienza sa che quanto sperimenta non è descrivibile attraverso una logica della sostituzione e, su questa base, sa di non essere vittima di un depauperamento. I vertici dell'ambiguità convivono in una compresenza non distruttiva e le prospettive emozionali sono più ampie.

2)

«È possibile una clinica della politica?»⁷

Al di là del riferimento immediato della citazione (F.Carmagnola, G.Bonazzi 2011, pag. 89) alla contingenza politica del nostro Paese, e rinunciando al proposito di formalizzare un esaustivo scenario socio-economico-politico del nostro mondo, l'interrogativo può trovare una sua profonda legittimità connessa alle note dominanti le condizioni geo-politiche contemporanee. Basterebbero a questo proposito considerazioni relative alla mancanza di una direzione delle decisioni della leadership mondiale sempre più prossime a effetti di tamponamento a breve termine, la subordinazione della politica alla finanza e un suo costante essere "tagliata fuori" da poteri "altri" e, per entrare in contesti tecno-culturali, l'esistenza parallela ormai di un mondo "on line", rispetto a un mondo "off line", con due prospettive opposte nelle quali nell'"off line" si costruiscono ipotesi, mentre nell'"on line" (che peraltro sembra assorbire sempre più energie e generare sempre più aspettative) le prospettive progettuali assomigliano sempre più a dissolvenze effimere.

In altre parole una "clinica della politica" non solo dovrebbe essere possibile, ma addirittura auspicabile e necessaria.

Problematica diversa investe invece la domanda relativa alla trasferibilità della proposta di una clinica della politica all'universo dell'esperienza

⁷ Carmagnola, Bonazzi 2011, pag. 89.

organizzativa. Tutto questo soprattutto in relazione a una diffusa ottusità della committenza che sembra aver quasi del tutto cancellato le ipotesi dello sviluppo organizzativo, che fino all'inizio degli anni '90 considerava il Personale anche una risorsa sulla quale investire e la possibilità di conciliare realmente gli obiettivi economici dell'organizzazione con quelli di senso e di autosviluppo dei collaboratori.

Resta, in ogni caso, la possibilità (o, per meglio dire, l'opportunità) di dislocare l'interrogativo dei due autori posto per la politica a casi singoli di organizzazioni diverse, perché caratterizzate da valori e scelte strategiche capaci di accogliere il travaglio che una tale interrogazione non può non generare.

Il nucleo dell'ipotesi di ricerca di Bonazzi e Carmagnola si centra sulla considerazione che le modalità di gestione della leadership, per come si sviluppano sulla scena della politica contemporanea, sono tali e segnate da una mutazione così profonda da rendere inefficaci per una loro interpretazione consapevole le categorie della politica tradizionale utilizzate dalla modernità. Occorre andare oltre, interrogare le categorie della psicoanalisi e della filosofia contemporanea, più adeguate a supportare una riflessione e un'analisi critica di nozioni quali pulsione, godimento e desiderio che caratterizzano la conversazione, per lo più inconsapevole, tra gestori e gestiti della scena politica.⁸

L'azione politica si è sempre proposta attraverso le produzioni della cultura dell'uomo: l'anticipazione di un futuro possibile, la legge, «la forma universale nella quale si esprime la comunità» (pag. 10).

Tale dato di realtà esperienziale è imploso sulla scena politica contemporanea con modalità incomprensibili attraverso i canoni tradizionali della modernità, che, in ogni caso, non vanno rimosse come anomalie ma colti «come segni e sintomi di un nuovo paradigma del politico» (ibidem, pag. 15).

La leadership della modernità collocava se stessa dietro la legge, della quale si dichiarava specchio e difensore. La leadership contemporanea pone in avanti tutta la presenza del proprio “corpo” e fa coincidere con alcuni propri tratti peculiari i valori che proclama e che sostiene di difendere.

Lungo queste prassi la leadership contemporanea si trasforma in un oggetto «cui si chiede di essere la spinta, la causa efficiente di una forma di pulsione che sia in grado di transitare oltre la motivazione del detto» (ibidem, pag. 17-18). tale categoria di oggetti – secondo l'invenzione di Lacan – sono al di là dell'esperienza della domanda dell'Altro e non elaborabili conseguentemente attraverso la castrazione freudiana, ma richiamanti la questione del desiderio e del godimento.

Nel nostro tempo controllo e desiderio sono gestiti in stretta corrispondenza e la soddisfazione “collettivizzata” del desiderio è anche e soprattutto una forma

di controllo, con la politica che «diventa un *affaire* immaginario e una prestazione godibile (da casa)» (ibidem, pag. 35): tutto può singularizzarsi in una peculiarità individualizzata quanto attraverso l'epidemia dell'immaginario «l'espressione della singolarità del suo [del leader] "godimento"... può diventare anche il nostro» (ibidem, pag. 37).

Su questa base il regime dell'immaginario – la forma del legame che si condivide con il leader – progressivamente sostituisce il regime del simbolico che era stato tramandato dalla modernità.

Si pone una questione fondamentale relativa alla configurazione del desiderio all'interno del mutamento tra regime simbolico e regime immaginario: «la concezione reticolare e acefala del potere e del desiderio valica la contraddizione (dialettica) tra "interesse" e "desiderio". Nello *schema moderno* abbiamo visto che il desiderio può essere "deviato" in modo da entrare in contrasto con il piano oggettivo ("interesse"). Il modello del desiderio come *investimento (libidico)* evita questa contrapposizione: il desiderio si distribuisce in modo obliquo ed entra in un "gioco" instabile o meta-stabile con il potere e l'interesse. Non esiste più una divisione di piani. Nello stesso tempo il potere è in grado di transitare nella singolarità "soggettivizzando" l'individuo in modo incomprensibile rispetto alla concezione deterministica. La stessa nozione di interesse si scioglie transitando dal piano oggettivo al piano immaginario» (ibidem, pag. 48, corsivi miei).⁹

Il carisma del leader contemporaneo innesta l'universo dell'immaginario su una contaminazione diretta della realtà, bypassando il rapporto tra universo simbolico e realtà. Lungo questa traccia i soggetti contemporanei emigrano «dal piano del desiderio (simbolico, mancanza, legge) al piano del godimento (molteplicità, saturazione ...)» (ibidem, pag. 45).

Il leader della modernità agiva superegoicamente cancellando le prospettive del godimento attraverso l'evocazione della legge; il leader contemporaneo propone un godimento generalizzato, caratterizzato da un'adesione all'immaginario agito e continuamente proposto dal leader stesso.¹⁰

⁹Ivi, pag. 48 (corsivi miei). La tematica del desiderio è già stata proposta nel presente lavoro da una prospettiva diversa basata sulla relazione "desiderio/riconoscimento", centrale nell'analisi di Butler del processo di alterificazione (pag. 4, 5).

¹⁰ Il leader della modernità vive una scissione profonda tra l'incombere della legge e la tensione al godimento. In questo transito si pone la questione del significato del passaggio dal sintomo al *symptôme* rapportato alla gestione della leadership. Secondo Bonazzi e Carmagnola, nell'insegnamento di Lacan il sintomo «vuol-dire qualcosa»; «è leggibile/interpretabile alla luce di una direzione di senso, di un (inconscio) voler-significare che chiede di venire alla luce e che appare come superficie percettiva: lapsus, atto mancato, gesto fuori controllo, particolare fuori squadra ...» (ibidem, pag. 69). Il *symptôme* all'opposto delimita un territorio resistente a una declinazione di senso, un qualcosa di impenetrabile: «non è possibile spiegarlo o "rilevarlo" (*Aufheben*) nel linguaggio, la lettera non giunge allo spirito» (ibidem). Ci si trova di fronte con il *symptôme* a una caduta della capacità/possibilità di significazione, nell'incapacità di pervenire agli enunciati. L'ipotesi lacaniana del *symptôme* e della necessità di un suo "differente

Il leader symptôme aderisce fisicamente al proprio godimento, esibisce una competenza di “governo” del tutto indifferente ai bisogni di significazione tipici, necessari nella modernità e gode, libero da ogni condizionamento autolimitante, «dell'infinita possibilità della ripetizione del bene da consumare» (ibidem, pag. 73).

Si apre una nuova cultura nella quale l'ordine simbolico della modernità precipita e la condizione strutturale degli attori muta profondamente, “stretti intorno” a un leader che coincide con la sua fisicità col nuovo immaginario, imponendo attraverso il rispecchiamento in Lui un nuovo godimento collettivo.

Gli attori (cittadini di un tempo lontano ora consumatori coatti e inconsapevoli) mutano, diventano in altre parole tifosi e, in quanto tali, ebbri della propria passione vivono una nuova forma di soggettivizzazione, dalla quale – come nel tifo – è bandita ogni prospettiva critica/riflessiva: come nel tifo, come nell'attimo straniante dello spettacolo sportivo, quando i tifosi si “congiungono” fisicamente ai campioni, «d'abnorme dimensione personalizzata e somatizzata della figura del politico “è” anche una dimensione del bio-potere che “morde” direttamente la vita del singolo» (ibidem, pag. 74).

Torna, lungo queste tracce, la questione d'apertura: è possibile una clinica della politica?

L'argomentare serrato dei due autori legittima una risposta positiva ben al di là delle nostre notazioni di riferimento socio-culturali. L'osservazione immediata indica come la clinica della politica metta “in gioco l'inconscio e i suoi sintomi” espellendo la questione della “razionalità rispetto allo scopo” e che potrebbe essere posta come strada maestra per «favorire le condizioni per lasciar-accadere un cambiamento che ha i caratteri dell'impossibile... predisporre o favorire le condizioni dell'incondizionato, dell'impossibile-reale» (ibidem, pag. 89, 90).

Sul piano della prassi la suggestione circoscrive una “saggezza del sintomo”, all'interno della quale “saggezza” rimandi a un bricolage tattico, quotidiano, entrando direttamente dentro il sintomo dell'immaginario generato e nutrito dal leader.

Tale suggestione operativa da una parte implica l'invito ad autoriflettere sulle modalità di godimento individuale alla ricerca di “ciò che ci resta” e, dall'altra, «significa scommettere sulla possibilità di far consistere l'altro» (ibidem, pag. 92), generando un corpo sociale, bypassando l'immaginario incarnato dal leader.

Tutto questo non comporta una “guerra santa”, alla ricerca di una nuova verità: «non si guarisce [infatti] da una pulsione, la si può tenere a bada, “maneggiare”» (ibidem, pag. 93), lavorando sulle pulsioni e considerando costantemente che secondo Lacan l'inconscio non è l'archivio remoto di Freud,

trattamento” sfocia in una “affermazione paradossale”: «chi è in grado di trattare in questo modo i sintomi, è lui stesso un *symptôme* (ivi).

ma un qualcosa di quotidianamente pulsatile, con «lo statuto di una fenditura, di una soglia: è “un inciampo”, un “battito” che di continuo si apre e si chiude» (ibidem, pag. 94). Un qualcosa che ci si para d’innanzi come una presenza diuturna, senza “vie d’uscita”.

E allora? La prassi suggerita non ha l’ampiezza di una strategia, ma acquista spessore nella relazione responsabile intrapsichica, “dentro ogni singolo soggetto”, e nella dimensione relazionale con l’Altro, immersi in una desertificazione progressiva dell’immaginario.

La ricerca di quello che si ha in comune viene accantonata come non più praticabile, come un qualcosa di stantio, alla ricerca di “valori condivisi” con il rischio di ritrovarsi a condividere esclusivamente i valori dell’immaginario fondanti il legame generato dal sintomo spartito col leader.

La clinica della politica implicherebbe una prassi nuova, alimentata innanzitutto da una ricerca individuale delle nostre peculiari cicatrici da accostare a quelle degli altri come unico patrimonio comune, «affinché qualcosa dell’eros che ne consegue possa fare legame» (ibidem, pag. 100), recuperando – depurato il nostro desiderio dal fantasma immaginario del godimento – la possibilità di vivere di nuovo il nostro tempo.

Si tratta, in altre parole, di riconoscerci nel nostro godimento, individuando in esso quelle porzioni ancora non occupate dalle suggestioni del modello e conquistando infine la consapevolezza di essere liberi da quella nostra antica identificazione col leader, fino a non aver più bisogno di ironizzare, peraltro irresponsabilmente, su di lui.

3)

All’alterificazione dettata dalla relazionalità non si sfugge. L’ossimoro, una “autonomia relazionale”, ci può salvare. La relazionalità, richiesta, “imposta” dai processi di *organizing*, sperimenta il rapporto con l’Altro e processi di riconoscimento circolari, attraverso i quali le forme organizzative della convivenza caratterizzano i percorsi dell’esperienza organizzativa contemporanea. La gruppoanalisi – ibridata dai contributi più recenti delle neuroscienze e arricchita da un approccio neo-fenomenologico alla realtà – e un pensiero filosofico centrato sulla interrogazione delle modalità per le quali la nascita del soggetto, il suo radicarsi comporti una costitutiva relazione con l’Altro, cancellano ogni illusione di un Io cartesiano, convergendo nella sottolineatura dell’eclissi del soggetto autoriferentesi.

La circostanza che la relazione, da una parte approdo endemico, sostanziale di ogni esperienza del soggetto umano, dall’altra sia fonte di ogni complessità, è argomenta dalla psicosocioanalisi delle istituzioni, che indica queste ultime

anche come deposito del nucleo “psicotico”, più primitivo e meno differenziato di ogni individuo.

La clinica della politica ci sollecita a una via apparentemente riduttiva, in realtà densa di un coraggio nuovo, di una educazione sentimentale rinnovata in attesa di una bellezza, fonte di stupore incessante. Siamo al centro del processo creativo e, conseguentemente, del conflitto estetico, dove si generano «negazione e mortificazione, ma anche inizi e possibilità inedite» (Morelli, 2006, pag. 171). È necessario scoprire e sostare in spazi intermedi, al di là delle dicotomie riduttive della modernità. Il conflitto va affrontato, pena il perdersi, anche inconsapevolmente, in autotradimenti e derive autodistruttive.

Attraversando tali esperienze gli attori organizzativi operanti nelle forme organizzative contemporanee caratterizzate sempre più da destrutturazioni e connettività, sentono e scoprono che il confronto estetico non è mai solo una dimensione intrapsichica ma obbligatoriamente anche intersichica. L'esperienza organizzativa sorretta dalla “capacità negativa” alimenta posizioni e azioni enigmatiche, che sono connesse attraverso sentieri di obbligata relazionalità ai mondi interni e insieme ai mondi esterni, vivendo una “autonomia relazionale” e di tale vissuto superando le tracce solo apparentemente ossimoriche.¹¹ Il valore conseguito dalla creatività è capace come tale, se accettato, di cancellare le ipostasi del “prima” (il non sapere), del “futuro” (l'incognita) e di cogliere, valorizzandolo al meglio, il “presente” della creazione (l'area del noto conseguito nella creazione ma da comprendere ancora “fino in fondo”) e della responsabilizzazione conseguente.

Tale processo di attesa prolungata dell'Altro, traguardo in sé arduo prodotto dalla creatività (nella sollecitazione della clinica della politica l'abbandono della ricerca di valori comuni con il rischio di ricadere nell'immaginario, legame che attraverso il sintomo condivide con il leader), trova nel rapporto con “l'altro da sé” – l'altro soggetto umano incontrato nell'organizzazione – non tanto, riduttivamente, una sua rappresentazione iconica, ma una vera esperienza contenitrice di quelle ansie che il processo creativo genera. Riconoscendo e accogliendo nelle qualità dell'Altro quello che a noi manca, immersi nel processo creativo, a esso esposti ma insieme tutelati dalla “capacità negativa”, siamo predisposti a sentire, fino ad apprendere, che possa esistere un'autonomia individuale bisognosa di relazionalità con l'altro e che fuori da questa prospettiva l'umano cessa e ci si inoltra nei territori dell'oblio e dell'onnipo-

¹¹ A questo proposito è stato osservato che: «L'elaborazione evolutiva del conflitto tende a immaginare e praticare le condizioni dello sviluppo dell'autonomia in relazione, cioè della formazione di un'autonomia che nel dramma della propria affermazione e, quindi, nel cercare di liberarsi dal vincolo dell'autorità... non ha bisogno di eliminare l'altro e non necessita di distruggere la relazione che lega entrambi, ma al contrario si realizza all'interno di quel rapporto, trasformandolo» (Iacono 2000, pag. 17).

tenza: «solo l'autolimitazione reciproca dell'onnipotenza può essere condizione del riconoscimento delle differenze» (Iacono 2000, pag. 18).

Percorsi siffatti offrono protezione rispetto al rischio simbiotico con il leader e alla deriva della “coesione” dove tutto si fonde negando sia l'integrazione sia la differenziazione, e propongono la prospettiva della “coerenza”, nella quale si rispecchiano in una relazione armoniosa la totalità e le connessioni tra le sue parti (Pines 1998).¹²

La rubricazione delle nostre ferite è pretestuosa in sé, tanto è densa e percepibile l'eco del nostro disagio dentro la quotidianità organizzativa e il suo immaginario istituzionale.

Ri-tornare al nostro dolore e ri-partire dalle nostre ferite ci consentirà di abbandonare protocolli e adattamenti, ri-ascoltare senza compromessi l'inconscio, nostro e del nostro tempo e di ricordare che la nostra sfida è di andare incontro all'appuntamento con la riabilitazione della nostra soggettività.

Le nostre collusioni con la leadership ci hanno obbligato a non dimenticare, a perseverare nella militanza con i leader, a nutrire meccanismi e prassi stantii.

Gli strati più significativi dei nostri ricordi, depositati nella memoria, latitano estranei alla nostra quotidianità, dislocati non si sa dove; forse “accuratamente” celati dentro di noi in zone tanto lontane quanto inaccessibili. In realtà avremmo bisogno di un ricordare nuovo, capace di aprirsi, di esporci ad alleanze nuove; dell'oblio che «non dimentica, che – nelle lacune dell'assenza – ritrova e reinventa» (Ripa di Meana 2010, pag. 62).

In realtà noi abbiamo lasciato inevase le nostre domande senza percepire che noi eravamo già oltre e a esse inconsapevolmente stavamo già tentando di rispondere.

Giuseppe Varchetta
Via Conca del Naviglio 4 – 20123 Milano
giuseppe.varchetta@tiscali.it

¹² Ci è parso rilevante ricordare quanto ha lucidamente commentato a questo proposito C. Weber su Butler (1997): «Soggetti si diventa. È dall'attraversamento del conflitto presente nei processi di potere che emergiamo come soggetti. Un attraversamento che vede i processi di potere nella dinamica ambigua e reciproca in cui il definire l'altro comporta l'essere definito dall'altro, l'assoggettamento richiesto soggettiva, il soggettivarsi assoggetta. Il processo di soggettivizzazione è dunque inteso come costruzione di una soggettività che responsabilizza verso l'unicità del proprio divenire, che può emergere dal tenere quel doppio movimento psichico di assoggettamento e soggettivizzazione che ci distingue come umani. L'autrice propone una politica del soggetto che cerca e reclama un proprio posto nella polis, mentre cerca di rispondere alla relazione che lo definisce e continua a tenere aperta la domanda» (Weber, 2005, pag. 186).

BIBLIOGRAFIA

- Balint M., E., *Il difetto fondamentale. La regressione*, Cortina, Milano, 1983.
- Bion W. R., *Attenzione e interpretazione*, Armando, Roma, 1973.
- Bion W. R., *Discussioni con W. R. Bion*, Loescher, Torino, 1984.
- Bleger J., *Psicoigiene e psicologia istituzionale*, Libreria Editrice Lauretana, Loreto, 1989.
- Bleger J., Il gruppo come istituzione e il gruppo nelle istituzioni, in AaVv, *L'istituzione e le istituzioni*, Borla, Roma, 1991.
- Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Angeli, Milano, 1989.
- Butler J., *Soggetti del desiderio*, Feltrinelli, Milano, 2009.
- Butler J., *La vita psichica del potere*, Meltemi, Roma, 1997.
- Carmagnola F., Formazione: per quale valore?, in Boldizzoni D., Nacamulli R.C.D., a cura di, *Oltre l'aula*, Apogeo, Milano, 2004.
- Carmagnola F., Bonazzi M., *Il fantasma della libertà. Inconscio e politica al tempo di Berlusconi*, Mimesis, Milano, 2011.
- Cavarero A. (2009), Presentazione a Butler J., *Soggetti del desiderio*, Feltrinelli, Milano, 2009.
- Civitaresse G., Vincolo simbiotico e setting, in *Rivista di Psicoanalisi*, 4, 2004.
- Freud S. (1921), *Psicologia delle masse e analisi dell'io*, Opere, IX, Boringhieri, Torino, 1977.
- Hegel G. W. F. (1807), *Fenomenologia dello spirito*, La Nuova Italia, Firenze, 1973.
- Iacono A. M., *Autonomia, potere, minorità*, Feltrinelli, Milano, 2000.
- Jaques E., *Autorità e partecipazione in azienda*, Angeli, Milano, 1975.
- Jaques E., Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva, in Klein M., Heimann P., Money-Kyrle R., a cura di, *Nuove vie della psicanalisi*, Il Saggiatore, Milano, 1966.
- Keats J. (1817), *Lettere sulla poesia*, Feltrinelli, Milano, 1984.
- Krantz J., Anxiety and the new order, in Klein E. B., Gabelnik I., Herr P., a cura di, *The Psychodynamics of Leadership*, Psychosocial Press, Madison, 1988.
- Lanzara G. F., *La capacità negativa*, Il Mulino, Bologna, 1993.
- Lipari D., Metodi della formazione "oltre l'aula": apprendere nella comunità di pratica, in Montedoro C., Pepe D., a cura di, *La riflessività nella formazione. Manuale per gli operatori della formazione formale e informale*, 2007.
- Lourau R. (1972), *L'analyse institutionnelle*, Minuit, Paris.
- Magrelli V., *Disturbi del sistema binario*, Einaudi, Milano, 2006.
- Menzies I. E. P. (1970), I sistemi sociali come difesa dall'ansia, in *Psicoterapia e Scienze Umane*, 1-2.
- Morelli U., *Conflitto*, Meltemi, Roma, 2006.
- Napolitani D., Antropicoanalisi tra scienza etica e isteria, *Rivista Italiana di Gruppoanalisi*, XXIV, 1, 2010.
- Napolitani D., Identità: un'ossessione, *Rivista Italiana di Gruppoanalisi*, XXV, 1, 2011.
- Natili F., L'angoscia per la bellezza di Luigi Pagliarani, in Natili F., Tomè M., a cura di, *Il progetto della bellezza*, Guerini e Associati, Milano, 2006.
- Orsenigo A. Organizzare servizi che curano, in *Animazione Sociale*, 253, 2011.
- Pagliarani L., Pinocchio esce dal pescecane: utilità sociale e prospettive della socioanalisi, in *Psicoterapia e Scienze Umane*, 3-4, 1972.
- Pagliarani L., Utilità pratica dello studio della Menzies, in *Psicoterapia e Scienze Umane*, 1-2, 1973.
- Pagliarani L., *Il coraggio di Venere*, Cortina, Milano, 1985.
- Pagliarani L., 1985b, Scheda 314, Archivio Fondazione Luigi (Gino) Pagliarani,
- Pagliarani L., *Violenza e bellezza. Il conflitto negli individui e nella società*, conversazione con C. Weber e U. Morelli, Guerini e Associati, Milano, 1993.
- Pines M., *Riflessioni circolari*, Borla, Roma, 2000.
- Quaglino G. P., *La scuola della vita. Manifesto della terza formazione*, Cortina, Milano, 2011.
- Remotti F., L'ossessione identitaria, in *Rivista Italiana di Gruppoanalisi*, XXV, 1, 2011.
- Ripa di Meana G., *Dialogo con Jacques Lacan*, Nottetempo, Roma, 2010.
- Rouchy J. C. (1973), De l'analyse institutionnelle, in *Connexions*, 6.
- Steiner J., *I rifugi della mente*, Boringhieri, Torino, 1996.
- Turner B., Ripensare le organizzazioni: l'apprendimento organizzativo degli anni '90, in *Studi Organizzativi*, 1, 2000.
- Varchetta G., *La solidarietà organizzativa*, Guerini e Associati, Milano, 1993.

- Varchetta G., *L'ambiguità organizzativa*, Guerini e Associati, Milano, 2007.
- Weber C. (2005), *Dentro l'ambiguità. Un contributo di psicologia politica*, postfazione a Butler J., *La vita psichica del potere*, Meltemi, Roma, 1997.
- Weick K., *Organizzazione*, Isedi, Torino, 1993.
- Weick K., *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano, 1997.