

CONVERSAZIONE CON ERIC MILLER SUI GRUPPI E IL LAVORO TRA PASSATO E PRESENTE

Louisa Diana Brunner

I cambiamenti in atto a livello macro e micro sociale portano ad interrogarsi sul funzionamento dei gruppi oggi ed a cercare di comprendere meglio ciò che accade in una realtà caratterizzata, tra l'altro, dalla globalizzazione, dalla frammentazione, da un'accelerazione continua e da una tecnologia sempre più "invadente" nella nostra quotidianità. In questo contesto infatti, si osserva una maggiore incertezza ed instabilità all'interno delle organizzazioni e dei gruppi, nonché un sentimento di insicurezza e ansia dei singoli individui, spesso terrorizzati di perdere o non trovare lavoro o impegnati in una ricerca quasi spasmodica di performance, efficienza ed efficacia e comunque stressati per stare al passo con le richieste sempre più complesse sia del mercato esterno, che all'interno delle situazioni lavorative.

Nell'ottica di una rivisitazione delle diverse matrici culturali che hanno caratterizzato il pensiero dello Studio APS sui gruppi dalla sua fondazione in poi, abbiamo pensato di interpellare Eric Miller (1) del Tavistock Institute of Human Relations. Le sue riflessioni hanno una prospettiva internazionale ed aiutano a capire quanto nel pensare ai gruppi o nella concezione che abbiamo di loro, siamo fortemente influenzati dalla cultura stessa in cui siamo cresciuti e che ci circonda. Sembra proprio che la globalizzazione, pur con tutta la sua omogeneizzazione degli stili di vita, non riesca a distruggere radici e pensieri nazionali. Nella conversazione con Miller da una parte emerge un approccio laico-pragmatico (molto anglosassone), forte-

(1) Eric Miller fa parte del Tavistock Institute dal 1958 ed è stato il Direttore del Group Relations Programme fino al 1997. Da quarant'anni è uno dei maggiori protagonisti delle Leicester Conferences e della loro affermazione nel mondo, avendo attivamente contribuito alla loro fondazione e avendo ricoperto più volte il ruolo di Direttore. Ha anche svolto un'intensa attività di consulenza rivolta a gruppi ed a organizzazioni, e di ricerca e pubblicazione di libri ed articoli.

CENNI STORICI E TRADIZIONE PSICOANALITICA

(2) La Leicester Conference è una istituzione sociale temporanea sponsorizzata dal Tavistock Institute of Human Relations e dalla Tavistock Clinic. È un'esperienza residenziale di quindici giorni. Ha come obiettivo quello di studiare i temi dell'autorità, della leadership e dei ruoli nei gruppi e nelle organizzazioni attraverso l'apprendimento dall'esperienza nel "qui ed ora". Come ogni organizzazione la Conference è fatta di persone che creano e portano con sé le proprie credenze e concezioni del lavoro. Si propone di offrire ai partecipanti l'opportunità di capire come essi influenzano l'istituzione e come vengono influenzati dal fatto stesso di farne parte. Inoltre, permettono di raggiungere una maggiore consapevolezza di bisogni ed ansie, spesso inconsci, che possono esse-

mente influenzato anche da un contesto economico in espansione e da un mercato del lavoro meno vincolato di quello italiano; un pensiero che s'interroga senza mai trovare una risposta precisa, scevro da ideologie, in cui la discrezionalità individuale diventa il principale riferimento per qualunque azione anche collettiva. Dall'altra, sembra che la maggior parte dell'elaborazione e concezione sui gruppi di Miller parta dalla forte ed intensa esperienza delle Leicester Conferences (2) e molto del suo pensiero sulla formazione e consulenza nei gruppi derivi da queste iniziative che hanno segnato così fortemente il suo percorso professionale e personale.

L.B. - Le Leicester Conferences e la tradizione psicoanalitica hanno contribuito così fortemente all'evoluzione del pensiero sul gruppo del Tavistock Institute, che credo valga la pena ripercorrerne brevemente la storia, i presupposti teorici e il senso di questa modalità formativa rispetto ad altri tipi di proposte.

E.M. - Il Tavistock Institute è nato nell'ambito della Tavistock Clinic, un'istituzione per la terapia psicoanalitica di pazienti psichiatrici esterni, fondata ai tempi della Prima Guerra Mondiale e successivamente è diventato un organismo indipendente. Durante la Seconda Guerra Mondiale, l'Institute ha subito una forte evoluzione mirata alle esigenze dell'esercito inglese, in quanto il compito della psichiatria durante la guerra non consisteva solo nel prendere in considerazione i casi individuali, ma doveva essere soprattutto sociale. I professionisti impegnati su questo progetto formavano un gruppo multidisciplinare, molto influenzato dalla impostazione psicoanalitica, dalla psichiatria sociale della Tavistock Clinic e includeva anche la psicologia sociale e l'antropologia. Il lavoro di Kurt Lewin ha avuto un forte impatto sul pensiero del gruppo, in particolare le sue idee sulle caratteristiche del gruppo in termini di Gestalt e anche l'introduzione della psicologia sociale come nuova disciplina attraverso le Bethel Conferences o il T-Group. Molto importante è stato anche, dal punto di vista psicoanalitico, il pensiero di W. Bion. Negli anni 1945-46 Bion, nel suo ruolo di

psicoanalista, stava sperimentando una nuova modalità di lavorare con il gruppo ed ha introdotto l'idea del gruppo nel suo insieme. Ciò implicava inoltre una particolare attenzione al transfert e al controtransfert, a quello che le persone proiettavano su di lui, ai ruoli che cercavano di attribuirgli ed anche alla risposta emotiva che ciò suscitava in lui. Bion ha formulato il concetto che il gruppo agisce sempre a due livelli. Ad un livello c'è il gruppo di lavoro che si pone l'obiettivo di portare a termine il compito ed è organizzato a tale scopo e, ad un livello inconscio, c'è il gruppo di base (3). Bion ha sostenuto che molto spesso l'assunto di base è tenuto "sotto", mentre il gruppo procede con il suo compito, anche se è sempre presente ed è probabile che emerga in superficie e distorca il lavoro del gruppo in caso di difficoltà e/o insicurezze. Inoltre, dal punto di vista psicoanalitico, è stato molto significativo anche il pensiero di Melanie Klein (4) e la sua teoria delle relazioni oggettuali, secondo la quale, per esempio, i processi di scissione e di proiezione osservabili nei bambini sono visibili anche nella vita dei gruppi e della società. Vediamo anche come molti meccanismi di difesa dei bambini si ripropongano anche nei gruppi e nelle organizzazioni.

Negli anni '50 è stato richiesto al Tavistock Institute di realizzare delle esperienze simili al T - Group in Inghilterra. Questo ha portato alla prima Leicester Conference che ha avuto luogo nel 1957. Per certi versi era simile al T - Group, perché entrambi si occupavano dello studio del comportamento del gruppo, ma il metodo era diverso e anche il tipo di dinamica osservata. Nell'approccio del T - Group, il consulente del gruppo è essenzialmente un facilitatore che osserva il comportamento individuale e il modo in cui tale comportamento è percepito dal gruppo.

Nelle Leicester Conferences invece, il nostro approccio è essenzialmente di tipo interpretativo e basato sul contributo Bion. Il consulente cerca di capire che cosa succede al gruppo nel suo insieme in quanto gruppo e propone delle interpretazioni o ipo-

re anche causa di resistenze al cambiamento. Fondamentalmente la Conference permette l'approfondimento sulle modalità di relazione reciproca tra persone e gruppi e tra questi e l'istituzione.

(3) Bion ha identificato tre assunti di base. Il primo è quello della "dipendenza", per cui sembra che il gruppo si sia riunito solo per dipendere da un leader, un leader che di solito è un essere umano, ma che potrebbe anche essere una bibbia o qualcosa del genere. Poi c'è l'assunto "di attacco e fuga", in cui il gruppo si comporta come se si fosse formato per combattere un nemico o per sfuggire da una difficoltà, e da un siffatto gruppo emerge una leadership di tipo diverso. Il terzo assunto è quello dell'"accoppiamento" in cui molta parte dell'investimento emotivo del gruppo si concentra su quello che succede tra due persone. Il dialogo tra due persone assorbe totalmente il gruppo, è come se queste due persone, al di là del loro genere, dovessero concepire o far nascere il nuovo messia, quasi il salvatore del gruppo.

(4) Negli anni '30 Melanie Klein si era concentrata soprattutto sullo sviluppo infantile ed aveva identificato due fasi dello sviluppo del bambino. Una prima fase in cui, il bambino non ha alcu-

L'ESPERIENZA DELLE LEICESTER CONFERENCES

na percezione di sé ed è essenzialmente definito dagli altri. In tale fase il bambino opera con modalità primitive ed istintuali. Da una parte sente un forte bisogno di dipendenza, di attaccamento, di vicinanza e dall'altra di autoconservazione di fronte al pericolo. Se il bambino è spaventato da quello che gli succede attorno, cercherà di andare vicino alla madre e se percepisce la madre come una minaccia, sentirà il bisogno di allontanarsi il più possibile da lei. Si vede l'isolamento nel comportamento del bambino ed essenzialmente il suo mondo è buono \ cattivo o bianco \ nero, sicuro \ pericoloso, ecc..

IL COMPITO PRIMARIO

La caratteristica di questa fase di sviluppo è la scissione; scissione significa che a volte il seno della madre suscita conforto e piacere ma, quando il seno si allontana o non produce più latte, rappresenta un pericolo, una difficoltà e il bambino lo rifiuta. Questa polarizzazione succede nei primi due mesi di vita. Verso i quattro o cinque mesi il bambino acquista gradualmente la consapevolezza di essere una persona distinta, del confine tra sé e la madre; per esempio scopre che l'alluce all'estremità del piede è parte di sé e naturalmente il riconoscimento dei propri confini è sempre stato solle-

tesi di lavoro su quanto sta accadendo, tralasciando qualunque considerazione sul singolo individuo, ad esclusione del ruolo che la persona assume nel gruppo o che il gruppo le attribuisce. In termini teorici, ciò vuol dire osservare determinate dinamiche mentre avvengono e cercare di fornire ai partecipanti una possibile spiegazione dei fenomeni nel "qui ed ora", ossia nel momento stesso in cui emergono. Inoltre, con il tempo, siamo giunti alla conclusione che la Conference (5) stessa dovesse diventare oggetto di studio nel suo insieme come organizzazione e non solo gli eventi considerati singolarmente. Molta influenza ha avuto in questo senso la teoria dei sistemi aperti, che ha portato a considerare altre questioni, come i confini tra i diversi sistemi, la rappresentatività, le modalità di relazionarsi di un gruppo con un altro, attraverso il ruolo del proprio rappresentante, gli altri ruoli che emergono, ecc. La questione della rappresentatività e della leadership sono tra gli aspetti più significativi trattati durante il lavoro delle Conferences (6).

Un altro concetto derivante dalla teoria dei sistemi aperti è quello di compito primario. Il mio collega A.K. Rice ha individuato l'importanza del compito primario che un gruppo deve svolgere. L'idea del compito primario è stata fondamentale per me nel lavoro con i gruppi e con le organizzazioni. Infatti, sono molti i modi per definire il compito primario. A mio avviso i livelli sono due. Per esempio, il compito primario di un ospedale è fondamentalmente quello di curare i pazienti come il compito primario di un'azienda manifatturiera è fare profitto. Ma se in un'azienda manifatturiera mancano gli ingegneri, il compito primario diventa quello di reclutare al più presto nuovi ingegneri, perché senza di essi non si può produrre. Personalmente trovo molto utile, entrando in un'organizzazione, cercare di individuare quello che le persone effettivamente credono sia il compito primario e quello che esse stanno concretamente perseguendo (7). Si può anche pensare al compito primario come al compito che deve essere svolto per garantire la sopravvivenza dell'organizzazione. Per esempio, il compito primario della Leicester Conference in quanto evento formativo, è

lo studio dell'esercizio dell'autorità attraverso i rapporti interpersonali, intergruppo e istituzionali che si sviluppano in seno alla Conference. Secondo noi, una persona che partecipa ad una Conference, sperimenta quello che le succede direttamente nel gruppo e nell'intergruppo, e impara così qualcosa che può trasferire all'esterno. È quindi per certi versi una versione "macro" della relazione psicoanalitica. Usiamo il transfert e il controtransfert come strumento chiave di lavoro e le Conferences sono un contenitore efficace per lavorare sui processi inconsci nei gruppi, sugli assunti di base, sui diversi temi connessi all'autorità, ecc.

In tal senso la progettazione delle Conferences tiene conto della necessità di comprendere meglio i processi inconsci e le dinamiche attraverso diversi sistemi; l'obiettivo è di tipo formativo e dà la possibilità alle persone di apprendere dall'esperienza. Personalmente credo che se questo è il compito delle Conferences, disponiamo di un contesto e di una metodologia molto appropriati. Quando si lavora come consulenti in un'organizzazione, non è possibile trasferire questo intero pacchetto nell'organizzazione. Certamente si possono utilizzare alcune intuizioni e teorie nella consulenza alle organizzazioni. Ma il ruolo di un consulente nell'organizzazione è diverso. Con il cambiare del ruolo e del compito, si deve modificare anche il metodo d'intervento e il modo di lavorare. Alcuni dei concetti devono essere tradotti ed utilizzati in maniera diversa nei vari setting. Ed è molto importante esserne consapevoli. Per esempio, ci sono delle persone che hanno scritto sul modello di consulenza del Tavistock, sostenendo che si va in un'organizzazione, si raccolgono diversi dati e si fa una interpretazione. Non credo che questo sia un modo di lavorare efficace con un gruppo o con un'organizzazione. Solo nel caso in cui si ha un rapporto di lunga durata con un gruppo e ci si è fatti un'idea sui processi inconsci, è forse possibile proporre un'interpretazione che abbia un impatto ed aiuti le persone ad andare in una direzione diversa. Le interpretazioni molto spesso non funzionano e bisogna trovare diversi modi per comunicare quello

citato dai genitori, dalla madre e così via. Fino a quel momento il bambino si trova nella posizione definita da Melanie Klein schizo-paranoide, il che vuol dire che scinde il suo mondo, dividendolo in buono e cattivo. Quando scopre la sua individualità, è forzato a riconoscere che il seno della madre che odia e che ama, è lo stesso seno e la stessa madre. Questo produce molte ansie e sensi di colpa; è in questo momento che il bambino scopre la colpa e la riparazione e impara a gestire in qualche modo l'ambivalenza. Questa è la posizione depressiva.

(5) Nelle Conferences sono previsti diversi tipi di eventi con obiettivi differenti, alcuni più direttamente mirati ad esplorare le dinamiche nel "qui ed ora", e altri che si propongono di verificare essenzialmente quanto avviene o è applicabile al contesto lavorativo di appartenenza.

(6) Il titolo della Leicester Conference ha quasi sempre incluso le parole leadership, autorità ed organizzazione.

(7) Il mio ex collega Gordon Lawrence ha fatto una distinzione tra il compito normativo, che è quello per il quale l'istituzione è stata creata e che deve portare avanti, e il compito esistenziale, che è quello che le persone sembrano perseguire o dichiarano di perseguire. Il compito esistenziale ha molta più attinenza con la politica interna all'organizzazione; per esempio, una divisione può ricevere

più fondi in modo che le altre divisioni ne ricevano meno: questo è il compito esistenziale. Il terzo livello è il compito fenomenologico, ossia il compito che il gruppo o l'organizzazione sembrano intraprendere a livello inconscio. A quel livello si possono osservare le difese sottostanti, intese come le difese organizzative che sono in atto. Questi tre livelli sono utili per capire cosa sta succedendo.

che si è capito. Io invece cerco di capire perché l'organizzazione sta sul mercato, perché esiste, se sta andando bene o male. Quando si entra all'interno di un'organizzazione, si fa un contratto e si definisce la ragione per cui si è lì, poi si raccolgono dei dati per fare una diagnosi. Ritengo che il lavoro del consulente sia quello di identificare delle ipotesi di lavoro su quello che sta accadendo. Questa ipotesi di lavoro o interpretazione deriva da tutte le variabili sopra menzionate e non necessariamente da quelle psicodinamiche. Si può avere una interpretazione brillantissima ma che non serve assolutamente a niente se non c'è chi è in grado di ascoltarla. Come consulente è utile avere una ipotesi di lavoro ma poi bisogna decidere come comunicarla e se comunicarla. Si può anche usare in modo indiretto cercando di fare delle verifiche sulla base del procedere del progetto oppure non esplicitarla mai, è uno strumento per il consulente ed è sua la responsabilità di proporla al cliente sia che quest'ipotesi sia psicodinamica o di struttura.

L.B. - Le Conferences sono indubbiamente da cinquant'anni un ottimo osservatorio sui gruppi. C'è però da chiedersi se un simile contenitore formativo sia anche uno strumento per capire come i gruppi siano cambiati nel tempo e se si tratti di uno strumento idoneo per riflettere tale cambiamento. Spesso nelle diverse esperienze di formazione nel "qui ed ora", tra cui anche per certi versi la nostra dello Studio APS, ci si interroga su come vengano trasferiti i fenomeni esterni nel setting proposto, che offre quindi l'occasione di esplorarli in un ambiente circoscritto. È una questione importante per chi propone attività di apprendimento. Inoltre, l'attività con i gruppi del Tavistock Institute non si limita solo alle Conferences, ma si estende anche alla consulenza e ad altre attività formative; forse, per capire meglio cosa avviene nei gruppi attualmente, non sarebbe anche opportuno esplorare che cosa sta cambiando nella concezione del lavoro oggi e come questo influisce sui gruppi e nelle organizzazioni?

E.M. - Nelle Conferences si può osservare quello che succede

nel transfert in termini di comportamento nel gruppo, anche se questo è probabilmente solo un aspetto marginale di quello che avviene a livello di società in senso lato. Ne costituisce un valido esempio quello che è successo in questo paese agli inizi degli anni '80 allorché si è verificato un aumento della disoccupazione, molte persone hanno perso il lavoro ed è venuta meno la sicurezza di impiego all'interno delle organizzazioni. In occasione delle Conferences, si è notato che le persone tendevano a raggrupparsi in piccoli gruppi cospiratori, sospettosi e sfiduciati. Andiamo ancora più indietro, alla fine degli anni '60, con tutti i movimenti tipici dell'epoca; erano tempi in cui si verificavano regolarmente delle mini rivoluzioni, a volte un po' violente; accadeva che il Direttore della Conference o altri membri dello Staff venissero aggrediti anche fisicamente da gruppi di partecipanti. Questo tipo di dinamiche sociali tendono inevitabilmente a riflettersi all'interno delle Conferences. Forse sono più difficili da vedere nelle Conferences internazionali tipo Leicester, perché, proprio per la dimensione internazionale, in genere è in atto una sorta di dinamica globale. Va sottolineato però, che l'intensità con cui questi fenomeni emergono, dipende non solo dalla situazione esterna in generale, ma anche dal genere e dalla quantità di contenimento che il Direttore della Conference e lo Staff sono in grado di offrire. Se il contenimento è eccessivo, alcune di queste dinamiche vengono soppresse e non si possono vedere. Se il contenimento è modesto, possono esplodere e tutto il sistema rischia quasi di crollare. Questo ci riporta alla sfida per il management, sia nella Conference sia nelle organizzazioni in generale.

Una delle funzioni del management consiste nel riuscire a creare un contesto attraente per le persone. Questo significa che dovrebbe riuscire a contenere le ansie in un gruppo o in una organizzazione e ad offrire uno spazio in cui le persone si sentano sicure. Lo si può attuare sia in termini di struttura che di meccanismi operativi. Alcune organizzazioni però, hanno bisogno di una struttura più flessibile del lavoro. Va anche detto che questo non comporta necessariamente dei problemi. Attualmente in In-

LA CONCEZIONE
DEL LAVORO OGGI

ghilterra è in corso un notevole processo di cambiamento nelle organizzazioni. Negli ultimi anni si è verificata una consistente mobilità nel lavoro e si è prestata poca attenzione al contenimento. Le persone entravano ed uscivano dalle organizzazioni e nonostante questo, il management non ha cambiato in nulla il proprio comportamento per rendere l'organizzazione più attraente; e ha preferito usare il proprio potere per allontanare le persone dall'organizzazione. Una delle più recenti constatazioni è che con questa politica dei rapporti di lavoro basata sul mercato, si perdono i dipendenti più imprenditivi, mentre rimangono quelli più dipendenti. Infatti, gli individui più imprenditivi sono sempre favorevoli al cambiamento, se trovano qualcosa di meglio, non si sentono imprigionati. Rimangono i più dipendenti che tendono a garantirsi la propria sicurezza attraverso l'obbedienza alle regole e la compiacenza al capo; ciò nuoce alla qualità del lavoro. Da due o tre anni c'è una maggiore attenzione per creare le condizioni per trattenere gli individui più imprenditivi e dare il contenimento alle ansie necessario a tal fine. È questa la più interessante delle sfide odierne. Se il top management nostro cliente è disposto a creare un buon contenitore, dobbiamo essere pronti ad aiutarlo. Ho lavorato in ambienti culturali molto diversi e talvolta, se le persone si sentono valorizzate e libere di esprimersi, riescono a dare risultati migliori in termini di performance.

ED IL BISOGNO DI DIPENDENZA?

L.B. - Questa è la rappresentazione di una società individualista, in piena caduta di valori, in cui prevalgono i bisogni strumentali e le opportunità di mercato. E l'investimento psicologico nel proprio lavoro dove è finito? Si è portati a chiedersi se oggi le persone hanno un bisogno di dipendenza minore che in passato e se questo minore bisogno di dipendenza non sia anche una delle variabili che contribuiscono ad indebolire o ad affievolire il senso di appartenenza a gruppi ed organizzazioni.

E.M. - Sembra proprio che oggi l'individuo sia più autonomo che nel passato, ma il minore bisogno di dipendenza è una questione importante ed è un argomento su cui mi sto interro-

gando, senza trovare una risposta precisa. Dobbiamo chiederci dove le persone riversino oggi il proprio bisogno di dipendenza. Le persone hanno davvero meno bisogno di dipendenza? Oppure stanno invece distribuendo in maniera diversa il loro bisogno di dipendenza? Desidererei avere al riguardo commenti e dati informativi: questa è una domanda estremamente importante. Alcune persone per esempio soddisfano questi bisogni di dipendenza con esperienze di tipo new-age o religiose. Vanno considerate però anche le persone capaci di autogestirsi, i consulenti, i liberi professionisti che non sono più legati esclusivamente ad un'organizzazione; mi chiedo cosa fanno, dove riversano i propri bisogni di dipendenza, come soddisfano questa loro necessità? Le persone sono davvero diventate più autonome, sono veramente più indipendenti, nel vero senso della parola, non hanno più lo stesso bisogno di affetto, conforto e sicurezza?

In effetti, le organizzazioni sono diventate meno stabili ed affidabili di un tempo. Per esempio, in numerosi casi, non si può prevedere la durata del proprio lavoro. Sta anche scomparendo l'assunto di poter far carriera all'interno di una unica organizzazione per tutta la vita. Oggi è importante capire quanto di quello che io definisco investimento psicologico rimanga, dove le persone riversino il proprio investimento psicologico e quanto del capitale psicologico dell'individuo venga investito in una specifica relazione, in un determinato ruolo o in altri ruoli. Adesso le persone sono molto più caute nell'investimento psicologico nelle relazioni. Le persone partono da presupposti diversi perché non sanno se resteranno nello stesso posto di lavoro ancora per quest'anno, il prossimo o se saranno trasferiti. La vita è meno prevedibile, bisogna difendersi e le persone preferiscono non investire troppo psicologicamente in una unica direzione. Non è comunque possibile obbligare le persone ad investire maggiormente su se stesse; si possono però creare le condizioni per cui qualora decidessero di farlo, si sentano più sicure e valorizzate. E questo introduce il tema della fiducia. È sempre più difficile avere fiducia, le persone sono più caute,

più ciniche, la nostra è una società più individualista. Mi ricordo che qualche anno fa in una discussione sulle correlazioni mentali (relatedness (8)) delle persone rispetto all'organizzazione, qualcuno aveva parlato di "sincerità calcolata" ai fini della propria sopravvivenza. Sincerità e calcolo sono completamente agli opposti. Sembrare sincero però può essere un modo di sopravvivere nelle organizzazioni.

SINCERITÀ CALCOLATA

L.B. - È affascinante quest'idea pragmatica di sincerità calcolata, specialmente in un paese cattolico come l'Italia, dove la non sincerità è formalmente condannata ma può essere espiata attraverso la confessione ed informalmente accettata come fatto di costume nazionale.

LE.M. - È implicito non avere un'unica identità e presentarsi con identità diverse a seconda delle circostanze, anche se contraddittorie tra loro. Per esempio, come cittadino di questo paese e come paziente potenziale, si vuole che il servizio sanitario sia valido ed efficace, come contribuente invece si può essere di opinione diversa. In termini di sincerità, temo che la nostra vita stia diventando sempre più contraddittoria, si ricoprono diversi ruoli e si hanno identità diverse, che attraggono in più direzioni. Un individuo può essere profondamente legato ad un altro, ma allo stesso tempo essere costretto a deludere chi ha riposto fiducia in lui perché fa parte del management e quindi i loro interessi possono essere conflittuali. Sono queste contraddizioni con cui tutti siamo più o meno costretti a convivere. Ne consegue che i nostri rapporti diventano sempre più strumentali, per cui si fa ciò che è meglio per sé stessi in termini individualistici. Per sopravvivere bisogna entrare in relazione con molte persone con ruoli diversi ed il ruolo che si ha con queste persone, può essere contraddittorio e vanno gestiti i sentimenti che questa situazione suscita. E questo può voler dire che in alcuni momenti bisogna sembrare sinceri, bisogna simulare la sincerità. Si possono presentare situazioni in cui ci si trova d'accordo per un determinato periodo con una persona, e poi diventare suoi antagonisti all'interno dell'organizzazione. Si

(8) Il termine relatedness non è praticamente traducibile, si è arrivati alla conclusione che il termine che più si avvicina al concetto è "correlazioni mentali".

tratta di gestire questo tipo di problematica che sembra essere sempre più diffusa.

L.B. - Ma che ruolo hanno i gruppi in un contesto così mobile, nel quale le persone passano da una realtà all'altra in modo anche molto strumentale? Come riuscire a lavorare insieme agli altri e a partecipare ad un'entità con cui identificarsi e in cui integrarsi? Si può ancora pensare di istituire gruppi di lavoro o team? Forse, per una migliore comprensione di questo, sarebbe opportuno analizzare la differenza tra gruppo e team, per poi capire come il Tavistock Institute svolge ora il proprio lavoro con i gruppi, vista la grande evoluzione che si è avuta negli anni.

E.M. - Il termine gruppo è generico. L'idea di gruppo, secondo Bion, riguarda qualunque aggregazione di persone, considerata come contesto in cui possono verificarsi determinati fenomeni. Il team invece si raccoglie attorno ad uno specifico compito, si organizza molto spesso attraverso la divisione del lavoro e il reciproco supporto. Il team è soltanto un particolare tipo di gruppo. Essenzialmente è un gruppo con un compito affidatogli dall'organizzazione ed il team spesso riesce a suscitare attaccamento al lavoro. I team mi lasciano sempre un po' perplesso. Spesso nei team che ho incontrato è difficile che le persone esprimano un pensiero critico, in quanto tutti devono essere gentili gli uni con gli altri e non devono manifestare pareri contrari.

A proposito del nostro modo di lavorare con i gruppi, posso esprimere solo il mio personale parere; all'inizio degli anni '60 ero molto meno attento alla dimensione politica nelle organizzazioni e soltanto negli anni '70 mi sono reso conto di quanto sia importante. Inoltre, anche la tecnologia è una variabile importante e d'altro canto abbiamo coniato proprio noi il concetto di sistema socio-tecnico. Ovviamente i cambiamenti tecnologici in atto influiscono sul sistema - cliente e anche sul nostro modo di lavorare, trattandosi di cambiamenti che influenzano anche noi. L'elemento chiave è la tipologia del cambiamento; infatti, nelle organizzazioni con forte impronta tecnolo-

gica, la tecnologia e le relazioni sono in continua trasformazione ed è quindi più difficile identificare un gruppo di persone che collabora in modo continuativo per più di pochi mesi di seguito. È la natura stessa del lavoro a richiedere che i gruppi vengano costantemente sciolti e ricostituiti. E questo fa emergere nuovi interrogativi. Negli anni '60, in occasione di un nostro studio su di una compagnia aerea, abbiamo osservato quello che avveniva negli aerei: c'è il pilota, il co-pilota e il resto dell'equipaggio; è raro che queste persone lavorino di nuovo insieme per più di due o tre voli. Gli equipaggi vengono cambiati perché non si introducano prassi di lavoro che possono minare gli standard di sicurezza. Ma da ciò consegue che se il gruppo non riesce a costruire immediatamente una sua identità, va garantito qualche tipo di contenitore più ampio per cui le persone possano passare da un gruppo temporaneo ad un altro e allo stesso tempo fare parte di un sistema più vasto. Questo contenitore più ampio potrebbero essere le stesse politiche di impiego, però penso che sia più importante la cultura che il top management sviluppa e garantisce. Ciò può concretizzarsi nella creazione di un contesto capace di infondere sicurezza invece di uno percepito come rischioso, nella promozione o meno dell'innovazione, nell'incoraggiare le persone a dire quello che pensano invece di mettere in crisi o attaccare chi esprime le proprie opinioni.

Comunque merita evidenziare che specialmente coloro che ricoprono ruoli direttivi e di responsabilità, vanno inevitabilmente soggetti a stress che, per esempio, si manifesta con una maggiore stanchezza. Fonte di stress è anche la lacerazione o la difficoltà di conciliare le esigenze di tempo della famiglia e del lavoro. Il lavoro richiede sempre di più o questa è comunque una percezione diffusa. Per conservare un determinato posto di lavoro è richiesta una presenza costante, l'orario di lavoro si allunga e questo genera tensione con la famiglia ed i figli. Va però detto che adesso le organizzazioni stanno prendendo in considerazione questi aspetti più seriamente. Un primo segnale del cambiamento è stata la presa di coscienza della ten-

sione tra lavoro e famiglia e l'introduzione di modalità di lavoro tendenti a attenuare tale tensione. Altri fattori di stress sono l'ansia di perdere il lavoro e l'insicurezza per il proprio futuro. Comunque, se il lavoro è interessante, coinvolgente e si vedono dei risultati al di là dell'immediato, il lavoro può diventare esso stesso un contenitore importante delle ansie individuali. Il lavoro e le sue stesse esigenze possono creare un contesto contenitivo. Ma il lavoro deve essere stimolante, è fondamentale esserne fieri, potersi identificare con il proprio lavoro, perché è importante fare qualcosa con cui ci sia una identificazione positiva. Questo può anche dipendere dal fatto che oggi si richiede più che in passato ai lavoratori di autogestirsi.

Questo vale anche per la mobilità; oggi per sopravvivere è necessario avere delle skill portatili, cioè delle competenze che possano essere applicate tanto in un lavoro che in un altro e ciò vuol dire avere molta capacità di autogestione. Nel mondo contemporaneo il rapporto con le organizzazioni è strumentale: "mi va di stare qui per i soldi che guadagno", "mi va bene di fare un dato lavoro in questa fase della mia vita, ma posso prendere su le mie cose, andare altrove e stare altrettanto bene". Trovo sorprendente come le persone che scelgono liberamente se stare o meno in un'organizzazione, possono scegliere di rimanere proprio in funzione della formazione che alcune organizzazioni sono in grado di offrire. Alcune organizzazioni promuovono la formazione e la crescita professionale basandosi sul ruolo che le persone già ricoprono, mentre altre, più aperte, sono disponibili a contribuire a qualunque genere di corso, fosse anche un corso di falegnameria, cioè di altre attività formative, non necessariamente legate al compito dell'organizzazione. Ciò significa acquisire competenze e capacità che possono essere trasferite altrove e permetteranno di trovare un altro lavoro. Sembra che ciò succeda abbastanza spesso. Se le persone hanno la possibilità di scegliere liberamente e di acquisire competenze, si sentono trattate da individui adulti ed autonomi ed è più facile che restino. È un fenomeno molto interessante.

CORRELAZIONI MENTALI (RELATEDNESS)

L.B. - Parlando invece di relazionalità in senso lato, a mio avviso uno dei concetti più interessanti del pensiero del Tavistock è quello delle correlazioni mentali (relatedness); mi sembra di grande attualità nel nostro mondo globalizzato, in cui non solo gli skill stanno diventando portatili, ma anche le relazioni non sono più necessariamente imperniate su di un rapporto interpersonale o comunque lo sono sempre di meno, e sono molto spesso mediate dalla tecnologia, quindi virtuali e frammentate. Si direbbe che si tenda maggiormente a sviluppare delle correlazioni mentali (relatedness) e sempre meno delle relazioni reali.

E.M. - Quando si pensa ad una relazione, ci si riferisce in genere ad una transazione fisica tra due o più persone; però si può avere una correlazione mentale (relatedness) senza una relazione fisica. Una correlazione mentale (relatedness) implica che ciascuno attribuisca agli altri un ruolo importante nella definizione di alcuni aspetti della propria identità.

È possibile che un individuo, nella correlazione mentale con un'altra persona, rinforzi la propria consapevolezza di sé stesso oppure che attribuisca importanza all'altro come "non me", e trovi quindi una propria definizione nel "non essere l'altro". È un processo che può implicare una o più correlazioni mentali (relatedness) con gli altri, anche in assenza di una relazione diretta. Solo l'idea dell'esistenza dell'altro è di per sé importante e forma la nostra identità nel definire chi pensiamo di essere. Tutto quanto si riferisce all'identità mi affascina e ritengo che ciascuno di noi abbia più identità derivanti sia da rapporti diretti che da correlazioni mentali (relatedness) con altri. Si possono quindi avere varie identità; l'identità professionale, ad esempio, è in parte rafforzata dai rapporti interpersonali o attraverso la correlazione mentale (relatedness) con altri tipi di professionalità. Per esempio mi definisco un antropologo sociale, non essendo io uno psicologo. Questo è il tipo di correlazione mentale (relatedness) cui mi riferisco. Quindi ho un'identità come professionista, come marito, come padre e molte altre identità. Sono inglese, faccio parte di questo paese, so-

no un contribuente, un elettore. Ho più identità, ciascuna di queste è rafforzata e confermata da vari tipi di correlazioni mentali (relatedness) che mi definiscono "uguale a" o "diverso da". La funzione dell'io all'interno della persona umana è quella di essere il manager delle nostre diverse identità, delle nostre identità multiple e di decidere quale tipo di identità "produrre" in ogni specifica relazione.

Ritornando all'argomento delle relazioni virtuali, c'è da chiedersi se vi sia un vero rapporto con chi si incontra in Internet o in una chat-line. A mio avviso, si tratta comunque di una relazione. Una cosa interessante che si rileva dalle chat-line è che ci si può permettere di essere molto aperti con dei quasi sconosciuti e si possono dire in Internet o nelle chat-line delle cose su di sé che non ci si sentirebbe mai di dire ad altre persone in un rapporto interpersonale. Altro aspetto delle relazioni virtuali, è la possibilità di presentare sé stessi o presentare un'immagine di sé, senza una verifica reale. Comunque ritengo che il concetto di correlazione mentale (relatedness) serva per definire "chi si è" o "chi non si è" senza bisogno della presenza dell'altro. Avendo diverse identità, abbiamo bisogno di multiple correlazioni mentali (relatedness) per rafforzare particolari aspetti della nostra personalità. Comunque penso che il concetto di correlazioni mentali (relatedness) si possa applicare anche in senso lato. Per esempio si può appartenere ad un'associazione senza frequentarla o conoscere più di due o tre persone al suo interno, ma l'appartenenza a questa associazione può essere comunque importante e influire sulle nostre correlazioni mentali (relatedness) e quindi sulla nostra identità.

L.B. - Da tutto quanto detto finora, emerge una diversa concezione di individuo e del suo ruolo nella cultura italiana rispetto a quella anglosassone. In Italia abbiamo di persona e ruolo un concetto più indifferenziato rispetto alla cultura anglosassone, dove si è molto più consapevoli della distinzione tra persona e ruolo. Nella cultura italiana spesso la distinzione tra persona e ruolo è sfumata e crea confusione, situazioni sfalsate e diffi-

coltà a cambiare. Per esempio, quando una persona assume un ruolo di leadership, tende a non staccarsene. Si tende a mantenere questo ruolo \ identità di leadership per sempre; per certi versi è come se quel ruolo o quell'opportunità nella vita fosse stata data da Dio.

E.M. - Ma cosa succede se i ruoli sono contraddittori? In Italia tendete a convogliare tutta la persona nel suo complesso in un particolare ruolo? Ma cosa succede quando si cambia ruolo o si hanno altri ruoli? Mi chiedo però se gli italiani sono diversi da tutto il resto dell'umanità, o se non è sempre difficile cambiare ruolo. Forse gli scienziati sociali come me, sono più sottilizzanti e consapevoli. Mi viene in mente il lavoro di William Carr, un americano che parla di presenza psicologica. La presenza psicologica corrisponde ad una totale compenetrazione di sé nel ruolo e le condizioni affinché questo avvenga, dipendono dal ruolo stesso, da come questo ruolo usa e valorizza le capacità e le competenze delle persone, da quanto il ruolo è difficile o come incide sulla vita privata. Tutto questo può portare o obbligare le persone a farsi totalmente coinvolgere da un ruolo in un contesto lavorativo. Nella mia esperienza, sono sempre più i lavori che richiedono una forte presenza psicologica per influire sull'organizzazione, per essere efficaci e garantire buoni risultati; cosa tanto più evidente in molte libere professioni e lavori specializzati.

Però i manager sbagliano quando pensano che la presenza psicologica sia automatica. Si devono creare le condizioni e dare la sicurezza psicologica perché questo possa accadere. Però si ripresenta sempre la questione dell'individuo e della fiducia. In effetti, se da un lato sono sempre più numerosi i lavori interessanti che richiedono una grande dedizione, la decisione se investire tutto nel lavoro o meno, è comunque un fatto individuale e personale.

L.B. - Ovviamente un ruolo di leadership richiede un forte investimento psicologico e si può notare inoltre che spesso i leader diventano oggetto di invidia, cosa molto pesante da soste-

nere. Ho la sensazione che oggi si parli di invidia più che in passato e mi chiedo per quale ragione. Nella società attuale, l'aggressività è espressa forse in modo diverso e l'invidia è uno dei tanti modi per manifestarla?

E.M. - Non so se ho se è veramente cambiato qualcosa in questo senso. L'invidia non ha sempre fatto parte delle relazioni di una società in cui sono presenti delle disuguaglianze? Sono d'accordo però che l'invidia nei confronti dei leader è molto più diffusa che in passato. Inizialmente si dà ad un individuo il ruolo di leader, perché realizzi un obiettivo. Se fallisce entro un breve lasso di tempo o non fa un miracolo, lo si distrugge con l'invidia. Lo si sostituisce quindi con un nuovo leader, ma se anche questo fallisce, non si esita a distruggere anche lui. Da una parte spesso c'è un investimento irrealistico sul leader, dall'altra, quando la leadership fallisce rispetto alle aspettative, si scatena subito l'invidia. Questo fenomeno è sempre più evidente in politica. Prendiamo ad esempio il Primo Ministro Blair o il Presidente degli Stati Uniti. Ai leader politici viene concesso un periodo di tempo molto limitato perché dimostrino le proprie capacità e poi hanno inizio le manifestazioni di invidia. In effetti al nostro Primo Ministro abbiamo dato poco tempo, negli Stati Uniti si prevede un periodo di "latenza" di 100 giorni e credo che sia ancora così. Si tratta di invidia nei confronti del potere del leader. È strano come negli anni si sia fatta l'abitudine alle manifestazioni di invidia e le si considerino ormai parte integrante del ruolo di leadership; è un'idea abbastanza recente, degli ultimi 50 anni, da quando molte cose sono cambiate, una volta si aveva più fiducia nei leader. Sono i media ad aver cambiato le cose, forse anche con la nostra connivenza. Si direbbe che oggi i media siano in grado di mettere in evidenza tutti i potenziali fallimenti o inadeguatezze di un leader. Questo si evince anche dall'alto interesse dimostrato per la vita privata dei politici, ora molto più esposti rispetto al passato. Per esempio negli Stati Uniti, tutte le persone vicine a Kennedy sapevano delle sue relazioni con molte donne, ma finché è vissuto la stampa non ne ha parlato. Oggi tutto deve essere di pubblico dominio

e questo è forse connesso con l'invidia per il potere.

L.B. - Per concludere, da quanto detto finora, si può senz'altro affermare che il pensiero ed i concetti "forti" del Tavistock, pur con alcune rivisitazioni, sono più che mai attuali per la comprensione e il lavoro con i gruppi. Sulla base di questa considerazione quali sono i fenomeni sociali specifici che attualmente stanno creando più problemi sul lavoro ed ai gruppi?

E.M. - Non si tratta solo di fenomeni sociali, ma di globalizzazione dell'economia, per cui i comparti produttivi spostano le loro sedi manifatturiere dove il costo del lavoro è inferiore. Nelle persone si insinua quindi il dubbio se investire psicologicamente in un posto di lavoro che poi potrebbe scomparire a causa della globalizzazione. L'altra variabile è il cambiamento tecnologico e di conseguenza la maggiore labilità dei confini organizzativi ed il loro impatto sulle persone. In questo paese alcune importanti organizzazioni hanno dipendenti a tempo pieno, altri part-time, altri con un lavoro temporaneo o a contratto, ognuno con un diverso rapporto ed una diversa correlazione mentale (relatedness) con l'organizzazione. Sicuramente in questo paese è molto diffuso l'out-sourcing, che sposta all'esterno determinate funzioni aziendali. Possono essere le stesse persone a svolgere il lavoro, prima alle dirette dipendenze dell'azienda ed ora per società esterne. Alcune aziende per opportunità politica riducono il numero dei dipendenti e aumentano in proporzione i contratti esterni. Questo avviene anche nel servizio sanitario nazionale, dove molti infermieri non sono più dipendenti dello Stato, ma lavorano per agenzie esterne. Il lavoro quindi può durare un anno, sei mesi, una settimana, un giorno, ecc. Le persone entrano ed escono continuamente dall'organizzazione e si perde in continuità. Certamente le persone che entrano in un'organizzazione in questi termini non hanno lo stesso impegno o attaccamento di un tempo, ciò non toglie che non si facciano coinvolgere dal loro specifico compito. È una situazione molto complessa quella in cui viviamo e con la quale dobbiamo confrontarci quotidianamente.