

**Studio Carlo Luigi Ciapetti**  
**20° CONVEGNO SUL RISCHIO BENE NEL LEASING**  
*Il Leasing, al tempo della crisi*  
Hotel Albani - Firenze - 15 Ottobre 2009

**Individuo ed organizzazione in un contesto di crisi**

*Rosapia Lauro-Grotto - Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Firenze*  
*Complesso di San Salvi, Padiglione 26, Via San Salvi 12, 50124 Firenze - [rosapia.laurogrotto@unifi.it](mailto:rosapia.laurogrotto@unifi.it)*

Secondo una prospettiva psicodinamica lo psichismo individuale, ovverosia il sistema di desideri, fantasie, bisogni e pensieri che anima la nostra vita interiore, si appoggia ad una duplice matrice, ancorata alle dimensioni del **corpo** e dell'**Istituzione**.

Il corpo sostiene la dimensione dello psichico in quanto il soggetto comincia ad esistere come momento integrativo delle diverse spinte pulsionali. Riformulando questo modo di intendere il corporeo lo psicanalista Solomon Resnik dice: *“L’organismo umano, come quello animale, costituisce una sorta di cosmo, un microcosmo dove i ritmi diversi del corpo - ogni sistema o apparato ha i propri bioritmi- tendono a concentrarsi attorno ad un nucleo organizzativo primordiale, configurando un mitico sistema planetario interiore autocentrato (...). In termini di mondo interno (...) si può dire che ogni parte di questo sistema ha le proprie aspirazioni, i propri ideali, i propri dei..”*<sup>1</sup>.

L’ancoraggio all’Istituzione rappresenta l’appoggio culturale e sociale della vita psichica. Anche se non poniamo spesso attenzione a questo dato, l’intera vita umana, dalla nascita in seno alla istituzione della famiglia in poi, si dipana interamente attraverso contesti istituzionali.

L’Istituzione è prima di tutto una formazione della società e della cultura. E’ un insieme di forme e strutture sociali istituite dalla legge e dal costume e inquanto tale regola i rapporti, preesiste e si impone all’individuo, iscrivendosi nella permanenza<sup>2</sup>.

Secondo Castoriadis, due fenomeni caratterizzano l’Istituzione: l’Istituyente e l’Istituito<sup>3</sup>.

L’Istituyente è il momento propulsivo, che nasce come risposta ad un bisogno riconosciuto

---

<sup>1</sup> S.Resnik, 1986, *L’esperienza psicotica*, p.23.

<sup>2</sup> R.Kaës, 1988, *L’istituzione e le istituzioni*.

<sup>3</sup> C. Castoriadis. 1975, *L’institution imaginaire de la société*.

della società-cultura, definendo quindi la finalità della Istituzione stessa. Alla base delle istituzioni indoeuropee G.Dumézil ritiene di poter riconoscere tre diversi domini delle finalità istituzionali: le finalità giuridico-religiose, quelle difensive e di attacco e infine quelle produttive-riproduttive<sup>4</sup>.

Se il momento istituyente definisce il **compito primario** dell'Istituzione, ragione prima della sua stessa esistenza, la realtà dei nostri tempi richiede di prendere in considerazione ruoli molteplici per la stessa istituzione.

Così la moderna impresa di produzione ha sì come compito primario la *produzione*, ma svolge anche una funzione *marziale* relativamente allo sviluppo di tattiche e strategie in un contesto di guerra economica e una funzione *autoritaria* relativamente allo sviluppo della cultura dell'Ideale d'Impresa.

Il secondo momento della Istituzione, e cioè l'Istituito, corrisponde alla definizione dei mezzi di cui l'Istituzione si dota per svolgere il suo compito primario.

L'**organizzazione** come modalità di strutturare i mezzi in funzione dei fini si pone come un concetto cerniera tra l'Istituyente e l'Istituito. Il termine organizzazione deriva dalla parola greca *organon* che indica *l'unione di più parti che provengono da sistemi differenti e costituiscono un tutto rispetto ad una medesima funzione*.

E' interessante notare che questa parola deriva dalla radice doppia *erg/org*, la stessa radice di *ergo*=io lavoro e di *organo* come organo corporeo... L'organizzazione, centrata sulla integrazione di parti distinte in vista di un destino comune, è quindi anche un concetto ponte tra la dimensione del corporeo e quella dell'istituzionale.

Affinché un individuo si possa collocare proficuamente in seno ad una Istituzione è necessario che ne condivida entro certi limiti le finalità; ognuno poi porta all'Istituzione anche un bagaglio di desideri e progettualità sue proprie che devono trovare il loro posto nel convoglio istituzionale perché il rapporto sia di reciproca, ragionevole, soddisfazione.

L'Istituzione può fornire all'individuo un solito appoggio psicologico, contribuendo a definire aspetti rilevanti della sua identità, contribuendo in modo spesso determinante al

---

<sup>4</sup>Nella antica Roma alla tre funzioni istituzionali presiedeva la triade capitolina Giove-Marte-Quirino

suo sostentamento e garantendo un ambiente e un repertorio di risorse che ne sostengono lo sviluppo professionale e personale. Tuttavia ciascuna di queste funzioni si pone su un continuum bipolare che può rovesciare la polarità positiva in una corrispondente polarità negativa: se la richiesta di adesione identitaria è troppo stringente si può trasformare in omologazione, alla percezione di essere sostenuti può subentrare quella di essere sfruttati e ‘spremuti’ dai meccanismi organizzativi e alla opportunità di sviluppo si può sostituire la minaccia dell’esaurimento delle risorse individuali.

La vita all’interno della Istituzione si gioca su continui aggiustamenti lungo queste dimensioni bipolari, tanto che l’**ambivalenza** può essere riconosciuta come elemento pervasivo del rapporto tra individuo ed organizzazione. Possiamo ritenere che questa modalità ambivalente di entrare in relazione, che per altro si costituisce fin dalle prime esperienze di soddisfacimento e frustrazione dei bisogni nella relazione primaria dell’infante con la madre-ambiente, sia specificamente mobilitata dal contesto istituzionale.

L’Istituzione svolge, e all’interno di essa si svolge, un intenso lavoro psicologico di attivazione e contenimento dell’ambivalenza primaria, che può essere giocata nell’arena della vita lavorativa, attraverso gli investimenti e i disinvestimenti parziali, gli aggiustamenti di posizione reciproca e i ricollocamenti che l’articolazione stessa della struttura organizzativa consente.

Il contesto di crisi minaccia direttamente la capacità della Istituzione di sostenere la polarità positiva delle tre direttrici identità-omologazione, sostegno-sfruttamento, sviluppo-esaurimento. Questo avviene sia a livello di realtà, quando ad esempio la sopravvivenza stessa della Istituzione è messa in forse, sia a livello di minaccia percepita al nostro mondo così come lo conosciamo, ovvero sotto forma di ansia relativa al cambiamento e all’incertezza del futuro.

L’Istituzione può essere sentita allora come meno in grado di salvaguardare l’individuo dall’eccesso di turbolenza che è connesso con l’ambivalenza primaria, e la capacità di compiere quell’importante lavoro psicologico di stabilizzazione di spinte contrapposte può sembrare smarrita.

Una modalità con cui l'individuo reagisce al fallimento del contenimento dell'ambivalenza può essere quella di ridurre gli spazi interstiziali che pur sempre dividono la nostra dimensione psichica individuale dalla sua matrice corporea e istituzionale. Allora ecco che l'ansia rifluisce sul corpo che 'somatizza' lo stress, oppure ci si salda così pervasivamente con la dimensione istituzionale da sentire il nostro destino personale indistinguibile da quello dell'Istituzione.

La prospettiva di minaccia alla Istituzione viene sentita allora come una minaccia alla nostra stessa capacità di sopravvivere.

Esistono degli accorgimenti che possono essere messi in atto per sostenere la capacità di lavoro psichico all'interno dell'Istituzione?

Non si danno ricette precostituite, ma è possibile individuare alcuni spunti di riflessione.

Un primo aspetto riguarda la nostra consapevolezza circa la complessità dei fenomeni umani, che raramente consentono di separare a priori le varie dimensioni (economiche, sociali, storiche, motivazionali e relazionali) in gioco. I vari aspetti si trovano spesso congiunti e talvolta intimamente mescolati, tanto che si può rendere necessario un intenso lavoro di analisi per riprendere e separare i vari fili della policroma matassa della vita istituzionale.

Un secondo aspetto riguarda il tema della responsabilità, che tanto spesso si fa elusiva nelle situazioni di crisi (i famosi topi che abbandonano la nave quando affonda), e che è a sua volta declinabile nelle diverse direttrici delle responsabilità di ruolo, professionale, familiare ed individuale, ciascuna delle quali ha un suo status ed un suo contesto di azione privilegiato.

Infine vorrei menzionare l'esigenza di porre attenzione ai segnali di sofferenza e disagio, sia individuale che collettivo, che richiedono in primo luogo di essere riconosciuti e resi espliciti.

>>><<<