

# **THE TAVISTOCK INSTITUTE OF HUMAN RELATIONS**

**Il Modello “Leicester”: studio esperienziale dei processi organizzativi e di gruppo.**

**Eric J. Miller**

(da: “The “Leicester” Model: Experiential study of group and organizational processes”. Occasional Paper n°10, The Tavistock Institute of Human Relations, London 1989)

**Traduzione a cura di Mario Perini**  
**© The Tavistock Institute & IL NODO group**

# **Il Modello “Leicester” : studio esperienziale dei processi organizzativi e di gruppo.**

**Eric J. Miller**

## **PREFAZIONE**

La “Conferenza di Leicester” è stata per molto tempo la colonna portante del Group Relations Training Programme (GRTP) del Tavistock Institute for Human Relations (TIHR). Si tratta di una conferenza di lavoro di tipo residenziale della durata di due settimane centrata sulle tematiche dell'autorità, della leadership e dell'organizzazione: dopo la prima conferenza sperimentale del settembre 1957 (Trist e Sofer, 1959) ne sono state tenute oltre 40. Fino ad oggi varie migliaia di persone sono transitate nelle Conferenze di Leicester e in altre basate su questo modello che sono state promosse dallo stesso GRTP. Se si aggiungono le analoghe iniziative organizzate da altre istituzioni che sono sorte in ogni parte del mondo, spesso col sostegno del GRTP, allora il numero finisce col toccare le cinque cifre.

Io stesso ebbi un ruolo di comparsa partecipando nel 1959 alla seconda Conferenza come membro “novizio” dello staff. Quello fu l'anno in cui un collega, Harold Bridger, progettò il primo “Evento Inter-Gruppo” (“Inter-Group Event”) nel quale mi fu assegnato un ruolo di consulente (Higgin e Bridger, 1964). Successivamente tornai come membro di un “training group”. A partire dal 1965 ho sempre fatto parte, salvo in due o tre occasioni, dello staff delle Conferenze di Leicester, con una certa frequenza nel ruolo di Direttore della Conferenza. E naturalmente ho rivestito questi ruoli in molte altre conferenze in Gran Bretagna e altrove.

Nel 1969, con la morte di Kenneth Rice, che aveva fatto tanto per sviluppare il “Modello Leicester”, mi trovai a ricoprire anche la posizione di Direttore del GRTP, un ruolo che divisi per un certo tempo con lo scomparso Pierre Turquet e in una fase successiva con Gordon Lawrence. Questa è una curiosa posizione. Il Programma di per se occupa un ambito abbastanza modesto ed è solo uno fra i tanti nel ventaglio di “progetti” che mi hanno impegnato come membro dello staff del Tavistock Institute. A parte la Conferenza di Leicester (attualmente a cadenza annuale), offre solo due o tre altri eventi minori ogni anno. Esiste poi una rete internazionale composta da una dozzina di altre istituzioni che hanno creato programmi simili usando il Modello Leicester (o “Modello Tavistock” come è talvolta chiamato). Negli Stati Uniti l'Istituto A.K.Rice, tramite le sue filiali regionali, dispone di un programma di conferenze particolarmente ampio. Sebbene queste altre istituzioni siano organizzativamente indipendenti dal Tavistock Institute e l'una dall'altra, il Programma Tavistock è considerato come il punto nodale di questa rete. I partecipanti alle Conferenze di Leicester presentano sempre una rilevante componente internazionale, e così pure lo staff.

Ciò che mi viene quindi assegnato è il ruolo simbolico di custode della tradizione. L'articolo che segue riguarda alcune conseguenze dell' “istituzionalizzazione” delle Conferenze. Ciò che trovo significativo qui è la mia istituzionalizzazione. Le cose che dico spesso tendono ad avere più peso di quanto ne meritino.

Circa tre anni fa Eric Trist mi chiese di scrivere un articolo sulle Conferenze Tavistock/Leicester per un'antologia in tre volumi che egli, in collaborazione con Hugh Murray, stava mettendo insieme col titolo di “The Social Engagement of Social Science”. Trist era membro fondatore del Tavistock Institute (fu anche Direttore della prima Conferenza sperimentale nel 1957) e l'antologia aveva lo scopo di passare in rassegna i vari percorsi del lavoro originario dell'Istituto e dei suoi successivi sviluppi. La mia collaborazione consistette nel produrre una prima stesura del presente articolo. La maggior parte di esso compare nel primo dei volumi di Trist e Murray, che sono stati pubblicati dall'University of Pennsylvania Press. Ma Trist riteneva anche che questo lavoro meritasse un pubblico più vasto; così suggerì che venisse anche pubblicato separatamente e/o allargato e trasformato in un libro, come un seguito di “Learning for Leadership” di Rice, che era apparso nel 1965. Decisi per l'articolo.

Mentre da un lato spero che si rivelerà utile, dall'altro sento il bisogno di sottolineare che non è il vangelo: è semplicemente la visione di una persona, modellata dalla prospettiva dei ruoli che essa ha avuto l'occasione di assumere.

Precedenti versioni di parti di questo articolo sono apparse in altri lavori (Miller, 1977, 1987 e 1988).

Marzo 1989.

Eric J. Miller

## INTRODUZIONE

La Conferenza Tavistock/Leicester - o, come viene più frequentemente chiamata, la Conferenza di Leicester - è un evento residenziale intensivo della durata di due settimane dedicato all'apprendimento dall'esperienza riguardo al comportamento di gruppo e a quello organizzativo, con una particolare enfasi sulla natura dell'autorità e della leadership. La sua finalità è formativa. La Conferenza raccoglie abitualmente 50-70 partecipanti di provenienza internazionale e la cui estrazione si distribuisce su un ampio raggio di occupazioni e professioni, dall'industria e dal commercio all'educazione, ai servizi sanitari e sociali, al settore del volontariato ecc. Il gruppo dei membri dello staff, composto da una dozzina di persone, è altrettanto eterogeneo. Le conferenze si sono tenute una volta all'anno - e talvolta due - a partire dal 1957 e a tutt'oggi complessivamente hanno superato il numero di 40. Sono state tutte sponsorizzate da quello che attualmente è il Group Relations Training Programme (GRTP) del Tavistock Institute for Human Relations, in qualche caso con concorso di altre organizzazioni.

Le prime sette conferenze furono sponsorizzate congiuntamente anche dall'Università di Leicester, e quasi tutte sono state tenute a Leicester in uno degli edifici residenziali dell'Università.

Le linee essenziali di questo approccio, inclusi i suoi presupposti teoretici, sono state fondate in larga misura intorno alla metà degli anni 60. Da allora il "Modello Leicester" ha fornito le basi per numerose altre conferenze, alcune gestite dal GRTP ma molte di più da altre istituzioni in Gran Bretagna e in una dozzina di Paesi diversi in ogni parte del mondo. Nella maggior parte dei casi queste si erano sviluppate con il supporto attivo del Tavistock Institute. Intorno al lavoro delle conferenze e alle relative applicazioni è venuta creandosi una considerevole letteratura. Per oltre un decennio l' A.K.Rice Institute, il principale esponente del "Modello Leicester" negli Stati Uniti, ha organizzato una riunione scientifica biennale focalizzata sulle conferenze e sulle loro ramificazioni; e nel luglio 1988 si è tenuto a Oxford il Primo Simposio Internazionale, promosso congiuntamente dal GRTP e dall'A.K.Rice Institute. Il tema era "Le applicazioni ai problemi sociali e politici". Circa 40 lavori vennero presentati durante le quattro giornate e vi furono quasi 200 partecipanti.

La prima parte di questo capitolo fornisce un breve resoconto della storia delle origini e dei successivi sviluppi del metodo. La seconda descrive il quadro concettuale emergente e l'interrelazione tra teoria e pratica. Gli argomenti della terza parte sono la diffusione e l'applicazione del metodo. Nella conclusione l'autore fa delle riflessioni su questi 30 anni di esperienza e cerca di spiegare l'evidente praticabilità del Modello Leicester anche all'interno di culture così diverse come il NordAmerica e l'India, la Finlandia e il Messico, con uno sguardo anche ai problemi dell'istituzionalizzazione.

## STORIA

### Origini

La prima Conferenza di Leicester era un'iniziativa esplicitamente sperimentale e venne meticolosamente progettata e documentata. "Esplorazione nelle relazioni di gruppo: una Conferenza residenziale tenuta nel settembre 1957 dall'Università di Leicester e dal Tavistock Institute for Human Relations": così recitavano il titolo e il sottotitolo del resoconto pubblicato da due dei membri dello staff del Tavistock Institute che vi avevano partecipato (Trist e Sofer, 1959). Lo scomparso prof. John Allaway, che era a quell'epoca Capo del Department of Adult Education dell'Università di Leicester, presiedeva il Comitato Esecutivo che progettò e amministrò la Conferenza; Eric Trist era Direttore del Programma.

Come scrisse Allaway nell'introduzione alla monografia, questo era "il primo esperimento su larga scala fatto in Gran Bretagna col metodo 'laboratoristico' di formazione alle relazioni di gruppo" (op.cit.,5). Quello di Allaway era un diretto riferimento al "metodo di laboratorio" che era stato sviluppato a Bethel, Maine, dal 1947 in avanti dai National Training Laboratories (NTL). Basato sul T-Group, si trattava di un modello intensivo di apprendimento dall'esperienza originato direttamente dall'opera di Kurt Lewin, le cui teorie sui gruppi avevano esercitato una forte influenza sui primi ricercatori del Tavistock. Il suo "Research Center in Group Dynamics" e il Tavistock Institute insieme avevano fondato Human Relations, una rivista che si rivolgeva specificamente all'integrazione delle scienze sociali: il primo volume apparve nel 1947, l'anno in cui il Tavistock Institute divenne un'Associazione ufficialmente registrata, e comprendeva l'ultimo importante

articolo di Lewin, intitolato "Frontiers in Group Dynamics" (Lewin, 1947). (Successivamente il Tavistock Institute rilevò la rivista, che ha tuttora una rilevante diffusione)

L'affinità con Lewin era una cosa ovvia. La maggior parte dei fondatori del Tavistock Institute for Human Relations - sociologi e psichiatri a orientamento psicoanalitico - avevano usato metodi di gruppo per affrontare problemi pratici legati alla situazione di guerra. Alcuni ad esempio avevano creato i War Office Selection Boards (Morris, 1949) e poi le Civil Resettlements Units, che erano comunità temporanee per i reduci dalla prigionia di guerra (Curle, 1947; Curle e Trist, 1947; Wilson et al., 1952); mentre altri stavano sperimentando vari approcci al trattamento dei traumi psicologici tra le forze armate. Lavorare al livello del gruppo - e anzi anche del reparto o dell'ospedale - si dimostrò ai fini riabilitativi più vantaggioso che non lavorare solo al livello dell'individuo; e naturalmente ciò permetteva di fare un uso più produttivo delle scarse risorse professionali disponibili (cfr. Bion, 1946; Bion e Rickman, 1943; Bridger, 1946, 1985; Main, 1946; Sutherland, 1985; Trist, 1985): si trattava dei primi esperimenti nel campo delle comunità terapeutiche.

Tuttavia, questi metodi di gruppo non erano influenzati solo dalla scuola lewiniana di psicologia sociale, bensì anche dalla psicoanalisi. Tra le varie persone che avevano lavorato insieme durante la guerra, diverse avevano legami preesistenti con la Tavistock Clinic. Questa istituzione era stata fondata dopo la Prima Guerra Mondiale come un servizio psichiatrico ambulatoriale ad orientamento psicoanalitico, ed era successivamente diventata un centro importante per la formazione degli psichiatri e delle professioni affini (Dicks, 1970). Dal 1945 in poi perciò la Clinica divenne sede naturale per un significativo sub-progetto avviato dal gruppo di ricercatori che avevano lavorato insieme in tempo di guerra e che volevano applicare la loro esperienza e i loro metodi alla società civile nell'epoca della ricostruzione post-bellica. Altri si unirono ad essi. Quando fu istituito il National Health Service e la Tavistock Clinic venne a farne parte, si dovette trovare una nuova sede per accogliere le sue attività non-cliniche, in particolare questo "dipartimento sociale". Il Tavistock Institute for Human Relations fu creato a questo scopo. (Oltre a ciò esso assunse l'amministrazione delle attività di formazione professionale e di ricerca della Clinica, ma in questo articolo io mi concentrerò sul versante "sociale", che diventò responsabilità del Management Committee dell'Istituto)

Il Tavistock Institute sviluppò in breve tempo varie indipendenti aree di lavoro. Tra gli esempi figuravano: il Progetto Glacier - un importante intervento di azione-ricerca in un'impresa manifatturiera (Jaques, 1951); la realizzazione di processi di selezione di gruppo per l'industria basati sull'esperienza dei War Office Selection Boards (Bridger e Isdell Carpenter, 1947); studi sull'organizzazione del lavoro nelle miniere di carbone (Trist e Bamforth, 1951; Trist et al., 1963) e nell'industria tessile (Rice, 1958, 1963). Le intuizioni della psicoanalisi e della psicoterapia di gruppo continuavano ad essere un contributo importante - fin verso la fine degli anni '50 l'analisi personale era obbligatoria per i membri dello staff - e l'Istituto manteneva stretti legami con la Clinica. In particolare lo psicoanalista Wilfred Bion, che al suo ritorno nella Tavistock Clinic aveva sviluppato uno specifico modello di psicoterapia di gruppo e, a partire da questo, una nuova teoria del comportamento di gruppo, venne incoraggiato ad applicare il suo metodo alla formazione dei manager e di altre figure professionali. Di conseguenza non era sorprendente che l'Istituto e la Clinica (separatamente e congiuntamente) fossero percepiti come gli sponsor più appropriati di una versione britannica di Bethel. Dei contatti vennero ricercati da enti come il Dipartimento di Studi Sociali dell'Università di Leicester, dal Council of the Church Training Colleges e, in particolare, da una commissione nominata dall'allora Ministero del Lavoro e del Servizio Nazionale, che stava realizzando, in associazione con la European Productivity Agency, dei progetti-pilota per migliorare i metodi di formazione aziendale. (La European Productivity Agency patrocinò anche lo sviluppo del T-Group in altri Paesi, incluse l'Italia e la Francia)

Per quanto buona fosse la reputazione di questi enti, l'apprendimento dall'esperienza secondo il metodo Bethel era ancora una novità per la Gran Bretagna e gli psicoanalisti apparivano ancora in certo qual modo dei personaggi sospetti. Avere un'università come co-sponsor era visto come una ottima via per acquistare più credibilità. Allaway ebbe il coraggio di prendersi dei rischi a nome dell'Università di Leicester e ottenne l'appoggio del Vice-Rettore.

Il comitato organizzatore contattò con successo un'ampia gamma di istituzioni perchè nominassero le persone che sarebbero stati membri di questa prima conferenza. Più di un terzo delle 45 persone che vennero iscritte provenivano dall'industria (molte ma non tutte in posizioni relative al personale o alla formazione). Altri avevano varie estrazioni: università e altre istituzioni educative; il Ministero dell'Interno (la partecipazione di un direttore e di un vicedirettore di istituti di pena rappresentò l'inizio di una lunga consuetudine dei Servizi Carcerari con le Conferenze di Leicester); il Probation Service; le autorità locali; e le organizzazioni del volontariato. Eric Trist, che era a quel tempo Presidente del Management Committee del Tavistock Institute, diresse il gruppo dei 14 membri dello staff.

Sei mesi più tardi ventisei dei partecipanti frequentarono una sessione di "follow up" della durata di due giorni. Basterà dire qui che le valutazioni effettuate giustificarono l'organizzazione di una seconda conferenza nel 1959, seguita abbastanza rapidamente da una terza, una quarta e una quinta negli anni 1960-61. La co-sponsorizzazione da parte dell'Università di Leicester si protrasse per le prime sette conferenze, cessando con il pensionamento di John Allaway e del suo collega il prof. J.W. Tibble, che era stato anch'egli attivamente coinvolto.

### Evoluzione del modello.

Nella prima conferenza l'evento centrale era il Piccolo Gruppo ("Small Study Group"), composto da 9-12 membri, un membro dello staff come consulente e un altro come osservatore. Il suo compito era quello di studiare il proprio comportamento in quanto gruppo nel qui-e-ora. Gli altri eventi principali erano delle lezioni ("sessioni di teoria sociale") e gli "Application Groups" che erano destinati ad aiutare i propri membri a dare un senso alle esperienze fatte nei gruppi di studio e a considerare come queste avrebbero potuto essere applicate ai ruoli svolti da ciascuno nella realtà esterna. C'erano anche delle sedute plenarie di revisione. Questo modello era largamente sovrapponibile a quello di Bethel, anche se a Bethel il T-Group equivalente era più numeroso: fino a 20 membri. Inoltre l'orientamento dei consulenti di Leicester era meno centrato sull'individuo: esso si rivolgeva più alle dinamiche del gruppo e si concentrava sull'interpretazione piuttosto che sulla facilitazione. La Conferenza del 1959 vide l'introduzione sperimentale di un "Evento Inter-Gruppo" ("Inter-Group Event"), in cui ai membri veniva chiesto di dividersi in gruppi e di negoziare un accordo su come utilizzare gli spazi liberi del programma. I consulenti aiutavano i gruppi ad interpretare le dinamiche intergruppi (Higgin e Bridger, 1964).

Nel 1962 il Tavistock Institute diede a Kenneth Rice l'autorità di assumere la leadership delle conferenze sulle relazioni di gruppo. I motivi erano essenzialmente di ordine pratico: le Conferenze erano andate in passivo più di quanto l'Istituto potesse permettersi, e Rice era intenzionato a cercare di renderle finanziariamente praticabili. Non era un compito facile. A quell'epoca ancor più di oggi prevaleva il punto di vista culturale per cui la formazione doveva essere una merce gratuita o a basso costo, un punto di vista ragionevole se questa veniva fornita da personale universitario i cui stipendi erano coperti dalle sovvenzioni dello Stato. Ma il Tavistock Institute non godeva di questo lusso: non essendo sovvenzionato, gli stipendi del suo staff e tutte le altre uscite dovevano essere coperte dalle entrate provenienti dalle consulenze e da altri servizi. Rice riuscì in effetti a far sì che le Conferenze si autofinanziassero, ma solo perchè egli e gli altri colleghi dello staff si sentivano abbastanza impegnati da accettare un compenso nominale. (E le cose non vanno diversamente nel 1989 poichè, al fine di mantenere le quote di partecipazione a un livello accettabile per le organizzazioni non-commerciali, i compensi allo staff continuano a rimanere modesti.)

Tuttavia il principale contributo di Rice alle conferenze non fu quello economico ma quello tecnico e concettuale. Il periodo della sua direzione vide almeno quattro significativi sviluppi nel modello (cfr. Rice, 1965). Il primo fu l'innovazione rappresentata dal Gruppo Allargato ("Large Group"). Il suo compito era uguale a quello del Piccolo Gruppo ("Small Study Group"), ma esso comprendeva la totalità dei membri (talvolta 70 persone e oltre) con 2-4 consulenti. In secondo luogo, l'Evento Inter-Gruppo ("Inter-Group Event") fu ridefinito e gli venne assegnato un solo compito: i membri dovevano formare dei gruppi e studiare le loro reciproche relazioni "nel qui-e-ora". In terzo luogo, venne introdotto un secondo tipo di Evento Inter-Gruppo (che si trasformerà in seguito nell'Evento Istituzionale, "Institutional Event"), in cui lo studio era focalizzato sulle relazioni tra partecipanti e staff all'interno dell'istituzione Conferenza nel suo insieme. Infine, come naturale conseguenza della maggior enfasi sull'apprendimento dall'esperienza nel qui-e-ora, le lezioni vennero ridotte e alla fine soppresse. Le sedute plenarie e gli "Application Groups" vennero mantenuti, e si incrementò l'uso a intervalli di "Review Groups" per dare ai membri l'opportunità di riflettere sull'esperienza fatta nelle sessioni "qui-e-ora".

Il modello "a compito unico" introdotto da Rice, con la sua insistenza sullo studio dell'hic et nunc, aveva dei critici all'interno del Tavistock Institute. Essi ritenevano che i commenti interpretativi fossero troppo minacciosi per alcuni membri e potessero inibire anzichè incoraggiare l'apprendimento. Di conseguenza Harold Bridger, che aveva ricoperto una posizione centrale nelle prime Conferenze di Leicester e aveva introdotto nel 1959 l'esperimento degli "Eventi Inter-Gruppo" ("Inter-Group Events"), sviluppò uno schema alternativo di conferenza, basato su un modello "a due compiti". In questo ai gruppi dei partecipanti vengono assegnati specifici incarichi e anche il compito di studiare le dinamiche gruppi nell'affrontarli. Bridger continua tuttora a organizzare queste conferenze attraverso il Tavistock Institute e in associazione con altre istituzioni. Tale modello tuttavia esula dallo scopo di questo capitolo. Si può ancora aggiungere che

all'esterno, in particolare negli Stati Uniti, il termine "Modello Tavistock" venne applicato indiscriminatamente ad entrambi i formati, cosa che si rivelò fonte di confusione. In termini più "domestici", diremmo che vi fu un periodo in cui i due modelli e i loro due protagonisti vennero costituiti come rivali, una rivalità sulla legittimità. Retrospectivamente appare chiaro che si tratta di modelli complementari.

Sebbene abbia subito nel tempo una certa evoluzione sul piano teorico e tecnico, il modello della Conferenza di Leicester odierna è sostanzialmente quello stabilito all'epoca in cui Rice morì, nel 1969. Ora come allora il programma di una giornata-tipo della prima settimana comprende quattro sedute di un'ora e mezza con un intervallo nel pomeriggio o la sera: Piccolo Gruppo ("Small Study Group") e Gruppo Allargato ("Large Study Group") al mattino, poi due sedute di Inter-Gruppo ("Inter-Group Event"). Nella seconda settimana l'Evento Istituzionale ("Institutional Event") prende il posto dell'Inter-Gruppo e verso la fine compaiono i Gruppi di Applicazione ("Application Groups") e le sedute plenarie (P). Alcune conferenze comprendono anche il "Gruppo Molto Piccolo" ("Very Small Study Group"), composto da 5-7 membri (v. Gosling, 1981).

Così il Piccolo Gruppo è diventato solo uno dei tanti setting per lo studio nel qui-e-ora delle relazioni tra individuo, gruppo e organizzazione. La Conferenza nel suo insieme, includendovi sia i partecipanti sia i membri dello staff, è progettata come un'istituzione formativa temporanea, che può essere studiata empiricamente nel modo come si forma, come si sviluppa e come giunge al termine.

Durante gli anni '60 divenne anche chiaro che "relazioni di gruppo" era un termine troppo ampio e generico per descrivere ciò che era oggetto di studio. Per la verità è sempre stata una caratteristica del "Modello Leicester" il fatto che il fuoco dell'interpretazione fosse sulle dinamiche del gruppo nel suo insieme e non sugli individui. Nei primi tempi (e ne parlo a partire da dolorosi ricordi personali) un consulente in formazione si sentiva gratificato dal semplice fatto di essere riuscito a riconoscere una qualche dinamica di gruppo. Col crescere dell'esperienza tuttavia, anche se talvolta il consulente può ancora sentirsi smarrito, si ha spesso la scelta evidente tra diverse possibili interpretazioni. Per questo è così importante - come Rice riconobbe - la definizione del compito primario della Conferenza nel suo complesso e dei singoli eventi all'interno di essa. Nei primi anni '60 Rice definiva il compito primario della Conferenza quello di "offrire ai partecipanti delle opportunità di apprendimento sulla questione della leadership" (Rice, 1965). In seguito egli precisò meglio questo punto definendolo in termini di studio della natura e dell'esercizio dell'autorità. Il riconoscimento dell'esistenza di scelte possibili nella definizione del compito primario e quindi nel fuoco dell'interpretazione allargò il campo d'azione del modello della Conferenza.

Così gli ultimi anni '70 videro l'introduzione di una serie di Conferenze di Leicester con un titolo diverso: "Individuo e Organizzazione: la Politica della Relazionalità". Esse si alternavano con quelle più "tradizionali" che continuavano a svolgersi sul tema "Autorità, Leadership e Organizzazione". In queste ultime il compito primario viene definito nei termini seguenti:

"fornire opportunità per studiare l'esercizio dell'autorità nel contesto delle relazioni interpersonali, intergruppi e istituzionali all'interno dell'Istituzione-Conferenza".

Il compito primario di ogni singolo evento è definito in relazione a questa definizione generale.

Attualmente le Conferenze alternative vengono offerte in modo specifico a quei membri che hanno avuto precedenti esperienze, a Leicester o con conferenze simili: in talune sedute essi lavorano separatamente rispetto alle "matricole", in altre congiuntamente. Altre Conferenze includono anche un "Training Group", i cui membri hanno di solito già preso parte ad almeno due Conferenze residenziali. Il primo di questi gruppi venne introdotto nel 1963. All'inizio esso era stato progettato per allargare il bacino di reclutamento di potenziali membri dello staff. Attualmente ha lo scopo più ampio di aiutare i partecipanti a comprendere e ad esercitare il ruolo di consulente nei contesti di gruppo e nelle organizzazioni.

## L'INTERAZIONE TEORIA - METODO

Nella prima Conferenza di Leicester (1957) lo "Study Group" era l'unico evento di carattere esperienziale. I gruppi si riunivano per dodici incontri di un'ora e mezza nell'arco delle due settimane. Essi erano progettati per permettere ai partecipanti di esplorare i processi di gruppo e il loro coinvolgimento in questi processi, che erano considerati inerenti a qualunque gruppo umano ma diventavano molto più visibili nel contesto dello "Study Group" a compito unico. Questi gruppi avevano un ruolo centrale rispetto alle finalità della Conferenza nel suo insieme, che erano - per citare ancora Allaway - "incoraggiare nei partecipanti un approccio costruttivamente analitico e critico al modo in cui esercitano il proprio ruolo nei loro gruppi di appartenenza" (Trist e Sofer, 1959). Dieci anni dopo le finalità erano rimaste le stesse, ma come risultato dell'evoluzione del modello noi avevamo incominciato a renderci conto che la Conferenza in quanto organizzazione non era più solo un contesto per eventi di carattere esperienziale, che ormai includevano lo studio dei processi del grande gruppo e di quelli intergruppi, ma era anche essa stessa una parte dei fenomeni da esplorare.

Questo allargamento di campo era legato ad un'aspirazione fondamentale del Tavistock Institute, espressa nel sottotitolo della rivista Human Relations: "Giornale di Studi verso l'Integrazione delle Scienze Sociali". Almeno alcuni di noi, tra cui in modo particolare Rice, erano ancora più ambiziosi e immaginavano una definitiva teoria unificante del comportamento umano. Le Conferenze sembravano offrire una matrice potenziale all'interno della quale poter sviluppare e verificare una simile teoria.

Il nostro interesse centrale teorico e pratico era ed è rimasto ciò che poi siamo giunti a denominare "relazionalità" ("relatedness"): i processi di mutuo influenzamento tra individuo e gruppo, gruppo e gruppo, gruppo e organizzazione, e, al di là di questi, le relazioni dell'organizzazione e della comunità con i sistemi sociali più ampi, con la società stessa. In tutte queste forme di relazionalità c'è una potenziale tensione. Come Bion ha dimostrato (Bion, 1961), l'individuo ha bisogno del gruppo allo scopo di costruire la propria identità, di dare un senso alla propria esistenza e di esprimere diversi aspetti di sé. Corrispondentemente anche il gruppo ha bisogno dell'individuo per i propri scopi collettivi, ha bisogno che i suoi membri contribuiscano al compito di gruppo e anche che partecipino ai processi attraverso i quali il gruppo acquisisce e mantiene la propria identità distintiva. Ma questi processi spesso sono tali da minacciare l'individualità.

Ciò che vale per gli individui vale anche per i gruppi nel loro rapporto con le organizzazioni e con i sistemi più ampi. "Gruppo" e "organizzazione" tuttavia non sono entità dotate di una realtà oggettiva: sono idee o costrutti che abbiamo nella nostra mente. Un gruppo definito rappresenta un costrutto che viene sostanzialmente condiviso, in modo esplicito o implicito, da un certo numero di individui. Ma anche l'individuo, salvo che nella sua accezione strettamente biologica, può essere analogamente concepito come un costrutto, una reificazione. Perciò la relazionalità - e la tensione ad essa associata - può essere concettualizzata più appropriatamente come ciò che collega non due entità, l'individuo e il gruppo, ma due processi - l'individuazione e l'incorporazione - che si muovono da un lato verso l'autonomia individuale e dall'altro verso la fusione col gruppo senza mai raggiungerle. Anche se per evitare brutte circonlocuzioni continuerò in questo articolo ad usare i termini "individuo", "gruppo", ecc., è necessario avere in mente queste precisazioni: i termini in questione vanno sempre visti come problematici.

Questa prospettiva teorica è centrale per la concezione del modello della Conferenza; e specularmente le stesse Conferenze contribuiscono a illuminare la teoria.

Tuttavia il compito primario della Conferenza non è quello di contribuire alla teoria ma di offrire ai partecipanti delle occasioni di apprendimento riguardo al proprio coinvolgimento in queste dinamiche, con un fuoco specifico sull'apprendimento circa la natura dell'autorità e i problemi che si incontrano nell'esercitarla. In termini più generali lo scopo è quello di mettere in grado "l'individuo di sviluppare una maggiore maturità nella comprensione e nella gestione del confine tra il proprio mondo interno e le realtà del proprio ambiente esterno" (Miller, 1977; cfr. Miller e Rice, 1967): in altre parole di lottare per esercitare la propria autorità, amministrarsi nel proprio ruolo e diventare meno prigionieri dei processi di gruppo e di quelli dell'organizzazione (Lawrence e Miller, 1976; Lawrence, 1979). Si tratta di una definizione degli obiettivi più precisa di quella formulata da Allaway nel 1959 e probabilmente molti psicoanalisti la riterrebbero accettabile. Essa esprime certamente un complesso di valori che hanno attraversato gran parte del lavoro del Tavistock Institute, non solo in queste conferenze ma anche, ad esempio, nello sviluppo di gruppi di lavoro semi-autonomi.



Nella prossima parte dell'articolo tenterò di elaborare la cornice concettuale che sta dietro al modello della Conferenza e al metodo per realizzare questo suo compito primario. Seguiranno delle considerazioni sul ruolo dello staff in questo contesto. Nella terza sezione passerò in rassegna alcuni dei fenomeni che si verificano e le comprensioni teoriche che ne scaturiscono, specialmente nei contesti di intergruppo e di gruppo allargato. Infine dirò qualche parola sulla natura dell'apprendimento.

### Cornice concettuale

Ho postulato in un altro lavoro (Miller, 1976a) che nel campo del comportamento umano nessuna cornice concettuale sia completa senza una dichiarazione che chiarisca il ruolo dell'osservatore e la sua relazione col fenomeno osservato. C'è un legame evidente con la fisica sub-atomica, come illustrato dal principio di indeterminazione di Heisenberg: che il comportamento degli elettroni venga percepito in termini di particelle piuttosto che di onde dipende dal sistema di riferimento. Se all'interno di un gruppo io mi rivolgo ad una persona, in quel modo confermerò la sua identità come individuo; se sposto il fuoco dell'attenzione a livello del gruppo, la nozione di individuo delimitato si presenta come una reificazione. In altri termini potremmo dire che l'appropriatezza di un sistema di riferimento si misura nel confronto col compito della persona che lo utilizza. In quell'articolo argomentavo che la cornice concettuale sviluppata da Rice e da me per lo studio dell'organizzazione (Miller e Rice, 1967) era appropriata ad una relazione di azione-ricerca-consulenza nella quale noi collaboravamo con i nostri clienti come agenti della comprensione e forse anche del cambiamento dei loro ruoli nell'organizzazione. Analogamente la cornice concettuale soggiacente alle Conferenze di Leicester si basa su una definizione di ruolo e di compito nella quale noi non siamo delle "mosche sul muro" o degli osservatori attraverso lo specchio unidirezionale, ma cerchiamo di aiutare i membri della Conferenza a comprendere e ad acquisire maggiore controllo sulle situazioni in cui si trovano. Noi siamo parte integrante del processo, non siamo esterni ad esso. In effetti lo schema fondamentale del Modello Leicester è identico a quello che sta alla base di molte delle consulenze organizzative dell'Istituto: in entrambi i casi il metodo del consulente implica la proposta di ipotesi di lavoro che possono essere verificate dal cliente.

L'eredità intellettuale di Lewin consiste soprattutto nel suo insistere, dalla fine degli anni '30 in poi, sull'importanza dello studio delle proprietà "gestaltiche" dei gruppi come insiemi:

"...Non c'è nulla di magico dietro il fatto che i gruppi hanno loro peculiari proprietà che sono diverse da quelle dei loro sottogruppi o dei loro membri individuali, non più di quanto ve ne sia dietro il fatto che le molecole hanno proprietà che differiscono da quelle degli atomi o degli ioni che le compongono..."

"Nel campo sociale come in quello fisico le proprietà strutturali di un insieme dinamico sono diverse dalle proprietà strutturali dei suoi sotto-elementi. Entrambi i complessi di proprietà devono essere investigati..." (Lewin, 1947).

Circa nello stesso periodo Bion, nel suo sviluppo di un metodo di psicoterapia di gruppo, andava analogamente concentrando l'attenzione sul gruppo-nel-suo-insieme. Egli arrivava al problema dal suo background di psicoanalista; è incerto se sia stato o no influenzato dalle idee di Lewin (Bion, 1947-51, 1961). In breve il postulato di Bion è che in qualsiasi momento il comportamento di un gruppo può essere analizzato a due livelli: è un gruppo sofisticato (o gruppo di lavoro) riunito per svolgere un compito manifesto; ed è nello stesso tempo un gruppo di base funzionante secondo uno - ed uno solo - dei tre latenti assunti di base (attacco-fuga, dipendenza e accoppiamento) ai quali gli individui componenti il gruppo contribuiscono in termini anonimi e con modalità di cui non sono consapevoli. E' una funzione dell'assunto di base operante in un determinato momento tenere a bada le emozioni associate con gli altri due assunti - stati emozionali primitivi appartenenti al "sistema proto-mentale" - che possono essere in contraddizione con il compito manifesto. Così per un paziente gravemente ammalato ricoverato in ospedale sarà appropriato creare una cultura di dipendenza acritica dai medici e dalle infermiere invece che lottare contro di essi o fuggir via; nelle fasi iniziali della guarigione l'accoppiamento con l'infermiera, ad esempio, potrà servire a sostenere la speranza e l'investimento in un futuro di autonomia; e alla fine perchè la dimissione sia possibile occorrerà mobilitare la "fuga" e a questo scopo sia la dipendenza sia l'accoppiamento dovranno essere soppressi. D'altra parte, i subordinati che accettano una condizione di dipendenza totale e acritica da un superiore incompetente vanno accumulando guai per se stessi e per la loro organizzazione. Il gruppo in assunto di

base perciò modifica - spesso provocando danni, talvolta positivamente - gli obiettivi e le attività del gruppo di lavoro. Il comportamento manifestato da un gruppo non riflette necessariamente le intenzioni cosce dei suoi membri. Come vedremo poi, le concezioni di Bion sono state ulteriormente estese da altri autori (p.es. Rice, 1951, 1969; Turquet, 1974).

Le formulazioni di Bion sono un elemento delle componenti psicoanalitiche esistenti all'interno della cornice. Un secondo elemento è la formulazione da parte di Melanie Klein (di cui Bion era un seguace) dei processi dello sviluppo infantile e dei loro effetti sulla vita adulta (p.es. Klein, 1959). Essa identificò la "posizione schizo-paranoide" come quella precoce fase dello sviluppo in cui il bambino non fa ancora distinzione tra impulsi e loro effetti, tra interno ed esterno. Egli fantastica che gli oggetti che desidera attaccare e distruggere - particolarmente il "seno cattivo", la madre che lo trascura - vengano realmente danneggiati e si vendicheranno su di lui con eguale distruttività. Ne discende che l'angoscia dominante in questa fase è quella paranoide e che la difesa dominante per far fronte a questa ansietà è quella schizoide, cioè l'inconscia scissione dell'"oggetto buono" (il seno e la madre gratificanti) dall'"oggetto cattivo" (il seno e la madre frustranti). Poi viene la "posizione depressiva", la fase in cui il bambino si confronta col dato di realtà che spesso è lo stesso oggetto - lo stesso seno, la stessa madre - ad essere talvolta soddisfacente e talaltra frustrante. Con questa fase giungono gradualmente a maturazione le funzioni dell'Io, che distingue tra ciò che è reale nel mondo esterno e ciò che viene proiettato dall'interno. Tuttavia quei processi primitivi di scissione e proiezione non vengono mai completamente superati e si riattivano continuamente nella vita adulta all'interno delle relazioni, ad esempio tra i seguaci e il leader, tra i gruppi, tra le nazioni. Essi sono in effetti la materia prima del comportamento di tipo "assunto di base", che Bion stesso collegava con "l'angoscia psicotica e i meccanismi di scissione e identificazione proiettiva... caratteristici delle posizioni schizo-paranoide e depressiva" (Bion, 1961).

La psicoanalisi, oltre a suggerire che il comportamento umano nei gruppi possa trovare spiegazione nei processi primitivi inconsci, ha anche offerto un modello di ruolo per lo staff del Tavistock, che non lavorava con pazienti individuali ma con gruppi e organizzazioni. Quasi la totalità del lavoro dell'Istituto negli anni '50 e '60 (e molto di esso ancor oggi) era una forma di ricerca-azione in cui il ricercatore era anche un consulente che assumeva un ruolo professionale in relazione al sistema-cliente; e in effetti la consulenza era il metodo attraverso cui si generavano i dati della ricerca. Individui e gruppi interagiscono al fine di trovare modi per dare un senso alla loro esperienza e anche allo scopo di sviluppare meccanismi che siano in grado di difenderli dall'insicurezza e dall'ansia (cfr. Wilson, 1951; Jaques, 1953, 1955; Menzies, 1960), queste difese, spesso profondamente radicate e non riconosciute, vengono minacciate dalla prospettiva di un cambiamento; perciò un aspetto importante del ruolo del consulente è quello di servire come un contenitore durante il "lavoro di elaborazione" del cambiamento. Un derivato ancora più specifico dal ruolo dell'analista è stato l'accento posto sull'osservazione e sull'uso del transfert e del controtransfert all'interno della relazione professionale. Ciò significa che il modo in cui il consulente viene utilizzato e vissuto ed anche i sentimenti che vengono evocati in lui/lei possono fornire degli indizi sui problemi e i sentimenti inespressi soggiacenti nel sistema-cliente: ciò che viene rimosso dal cliente può venire espresso dal consulente. Ancora una volta questa era una pietra miliare dell'approccio di Bion ai gruppi.

Gli elementi dello schema che sono stati fin qui descritti facevano parte quindi dei contributi concettuali introdotti nelle prime Conferenze di Leicester. Lo speciale contributo aggiuntivo portato da Rice fu l'applicazione di un modello organizzativo molto più completo e sviluppato derivato dalla teoria dei sistemi (von Bertalanffy, 1950a, 1950b). Il pensiero sistemico in sé non era una novità: sono state menzionate prima le formulazioni di Lewin. Era inoltre già emerso, principalmente dalle prime ricerche dell'Istituto sulle miniere di carbone (Trist e Bamforth, 1951), il concetto di sistema socio-tecnico. Questo concetto forniva la via per esaminare, e possibilmente riconciliare, le relazioni tra gli elementi psicosociali e quelli tecno-economici delle organizzazioni finalizzate a uno scopo. La sua applicazione immediata era a livello del gruppo di lavoro primario. La nozione di sistema aperto rendeva possibile guardare simultaneamente sia alla relazione tra sociale e tecnico sia anche ai rapporti tra la parte e l'insieme e tra questo e l'ambiente, inclusi naturalmente quelli tra individuo e gruppo, tra gruppo e organizzazione. E, in contrasto con l'asserzione di Lewin precedentemente citata, suggeriva che "le proprietà strutturali di un insieme dinamico" potessero non essere così diverse dalle "proprietà strutturali dei suoi sotto-elementi"; entrambi possono essere visti come dotati di caratteristiche sistemiche simili.

Un concetto chiave che ha fatto da cerniera, derivato dal pensiero di Lewin (1935, 1936) e sviluppato nella formulazione della teoria sistemica, è quello di confine. L'esistenza e la sopravvivenza di qualunque sistema umano dipende dal continuo interscambio col suo ambiente, scambio di materiali, uomini, informazioni, idee, valori o fantasie. Il confine attraverso il quale queste "merci" fluiscono dentro e fuori serve sia a separare un dato sistema dal suo ambiente sia a connetterlo con esso; e segna una discontinuità tra il compito di quel particolare sistema e i compiti dei sistemi correlati con cui interagisce. Poiché queste

relazioni non sono mai stabili nè statiche e poichè il comportamento e l'identità del sistema vanno soggetti a continue rinegoziazioni e ridefinizioni, il confine del sistema può essere più correttamente rappresentato non come una linea ma come una regione. Tale regione è la posizione dove si collocano quei ruoli e quelle attività che si occupano di mediare le relazioni tra interno ed esterno. Nelle organizzazioni e nei gruppi questa è la funzione della leadership; negli individui è la funzione dell'io.

La leadership esercitata in questa regione può proteggere i sotto-sistemi interni dall'azione distruttiva delle richieste mutevoli e contraddittorie provenienti dall'esterno; ma deve anche promuovere quei cambiamenti interni che permetteranno al sistema di essere adattativo e meglio ancora attivo nei confronti del suo ambiente. La salute e in definitiva la sopravvivenza di un sistema dipendono perciò da un'appropriata miscela di isolamento e di permeabilità nella regione di confine (Miller e Rice, 1967).

Dalla fine degli anni '50 in poi Rice ed alcuni suoi colleghi (me compreso) che praticavano consulenze organizzative incominciarono ad usare le formulazioni sistemiche in congiunzione col concetto di compito primario (Rice, 1958, 1963). Sul piano dei principi fondamentali veniva affermato questo postulato: un sistema umano finalizzato a uno scopo in qualsiasi momento dato possiede un compito primario, nel senso di quel compito che deve svolgere se vuole sopravvivere. Nelle consulenze questo postulato veniva (e viene) usato come un concetto euristico, che ci permette di esplorare l'ordinamento delle molteplici attività (e dei relativi componenti di sistema laddove esistano). "Esso rende possibile costruire e confrontare diversi modelli organizzativi di un'impresa basati su differenti definizioni del suo compito primario..." (Miller e Rice, 1967). La definizione indica il volume di produzione (throughput) e il tipo di relazione con l'ambiente - in termini ad es. di fonti di rifornimento e di clientela per il prodotto - che sono indispensabili per mantenere l'impresa sul mercato. Ciò a sua volta identifica le attività - di esseri umani o di macchine o di entrambi - che saranno necessarie per trasformare le merci in entrata nei prodotti in uscita e per effettuare le transazioni con i sistemi dell'ambiente esterno. I confini tra complessi di attività definiscono i sistemi relativi al compito (task systems), attorno ai quali è possibile tracciare dei confini organizzativi. Questi sono sottosistemi socio-tecnici all'interno del sistema-impresa. (Le discrepanze tra confini dei task systems e confini organizzativi sono di per sè problematiche: cfr. Miller, 1959). Le persone infine - le risorse umane dell'impresa - assumono ruoli attraverso i quali forniscono le attività richieste per il compito dell'impresa.

Fu questo apparato concettuale del sistema aperto e del compito primario, derivato dalla consulenza alle organizzazioni clienti, che Rice importò nel modello della Conferenza di Leicester nei primi anni '60 (Rice, 1965). (Nella prima conferenza Rice aveva presentato una serie di lezioni su una versione più antica dello schema sistemico e sulla sua applicazione all'organizzazione del lavoro nell'industria tessile.) Come abbiamo visto, egli insisteva molto sulla necessità di identificare i compiti primari della Conferenza nel suo insieme e degli eventi che la costituivano. Quello di confine diventò un concetto cruciale: confini di tempo, confini territoriali e soprattutto confini di ruolo - tra lo staff e i partecipanti, tra i differenti ruoli che potrebbero venire assunti dalla stessa persona in momenti diversi. Oltre a ciò esistono i confini tra persona e ruolo, e quelli tra il mondo interno dell'individuo e l'ambiente esterno.

Questa teoria per cui anche l'individuo può essere concepito come un sistema aperto si sviluppò intorno alla metà degli anni '60 e probabilmente ci portò di un piccolo passo più vicini al traguardo finale di una teoria unificata del comportamento umano. Rice esplicitò questo punto nella relazione ad un seminario (Rice, 1969; v. anche Miller, 1976b). Ritorno sulle implicazioni di tutto ciò.

### Pratica: il Ruolo dello Staff.

Le persone che vengono invitate a far parte dello staff a Leicester hanno partecipato come membri ad almeno due conferenze residenziali e probabilmente anche a un Training Group. Possono aver assunto per la prima volta il ruolo di membri dello staff in una conferenza più breve, magari non-residenziale. Di solito ogni gruppo di staff comprende almeno due - spesso più di due - membri provenienti dallo staff di istituzioni collegate alla Conferenza: essi hanno maturato una considerevole esperienza come staff in altre conferenze, compresa in molti casi la funzione di direttore.

Nelle prime conferenze era considerato obbligatorio che i consulenti fossero degli psicoanalisti o che almeno avessero fatto un'analisi approfondita. Ciò rifletteva l'eredità derivante dalla psicoterapia di gruppo e in particolare da Bion. Gli analisti erano gli ovvii candidati per un approccio che implicava l'interpretazione del transfert del gruppo nei confronti del consulente; ed era probabile che fossero più facilmente in sintonia con i processi inconsci e meno sconcertati di fronte ad essi. Inoltre gli organizzatori erano preoccupati per la

possibile comparsa di disturbi psichici individuali nel contesto intensivo di gruppo: sembrava prudente avere un clinico nel ruolo di consulente.

Intorno ai primi anni '60, con l'aumento delle domande di partecipazione alle conferenze divenne chiaro che insistere su questi requisiti professionali ne avrebbe seriamente limitato la crescita e la diffusione. Col passar del tempo le ansie circa gli effetti negativi sugli individui si erano rivelate alquanto esagerate rendendo l'esperienza clinica non più così necessaria. In effetti questa talvolta attraeva l'attenzione del consulente sull'individuo distogliendola dal gruppo. Inoltre altri eventi erano stati introdotti accanto agli Study Groups e i compiti e i confini erano più chiaramente definiti e mantenuti. E infine l'esperienza con un crescente numero di partecipanti dimostrava che l'insight e l'apprendimento non erano correlati con la formazione clinica.

La capacità di essere in contatto con la propria mutevole esperienza in relazione con il gruppo - essere tirati da tutte le parti, attaccati, ignorati - e di saperla restituire al gruppo preferibilmente con qualche spiegazione sul perché ciò stia succedendo: tutto questo naturalmente rimase un criterio centrale; il processo di gruppo non è qualcosa di estraneo al consulente, qualcosa che vada semplicemente osservato e commentato. Ma la qualificazione fondamentale per svolgere funzioni di consulenza sembrava essere piuttosto la capacità di restare aderenti al compito e al ruolo. In accordo con questi principi i primi Training Groups comprendevano tra gli altri docenti universitari, manager industriali e direttori di carceri.

I Direttori delle Conferenze di Leicester hanno continuato ad essere persone con esperienza analitica, anche se non necessariamente analisti; e in effetti per i primi dodici anni prevalse la politica che il ruolo del Direttore non dovesse essere assunto da uno psichiatra. Si sosteneva che sotto una leadership psichiatrica i partecipanti avrebbero avuto più probabilità di trasformarsi in "pazienti" e che la posizione della Conferenza avrebbe potuto slittare via dal piano formativo verso quello terapeutico. Intorno al 1970 tuttavia il modello si era sufficientemente consolidato da rendere minimo questo rischio. La presenza di psichiatri come Direttori può marginalmente facilitare situazioni che tendono a mobilitarli nel ruolo psichiatrico, ma essi hanno imparato a resistere a questa tentazione.

Il Direttore della Conferenza è nominato dall'istituzione (o dalle istituzioni) promotrice. Inizialmente egli è responsabile della progettazione della Conferenza e della nomina dello staff. Accettando l'invito i membri dello staff offrono individualmente una conferma dell'autorità del Direttore; ma il gruppo dello staff nel suo insieme, comprensivo sia dei consulenti sia del personale amministrativo, è vissuto collettivamente come il "management". Come tale lo staff ha la responsabilità condivisa di provvedere alle "condizioni di confine" - definizione del compito, del territorio e del tempo - all'interno delle quali tutti i partecipanti, inclusi loro stessi, possono impegnarsi nel compito primario della Conferenza. Da ciò discende che l'autorità del Direttore deve essere confermata dal gruppo dello staff nella loro riunione pre-Conferenza e che tale autorizzazione deve essere sottoposta a revisione man mano che la Conferenza procede. Una volta iniziata la Conferenza, il gruppo dello staff ha l'autorità di sostituire il Direttore. Se c'è un irriducibile disaccordo tra il Direttore e uno o più membri dello staff, allora l'uno o gli altri devono dimettersi. Anche se in pratica ciò non si è mai verificato, si è andati molto vicini a questa evenienza; e in una Conferenza dedicata allo studio dell'autorità è vitale che l'autorità del Direttore rimanga sempre in qualche misura problematica.

Il Direttore deve essere disponibile ad esporsi al transfert da parte dello staff come dei partecipanti. Questo fatto offre indizi sulle dinamiche prevalenti nell'istituzione-Conferenza nel suo insieme; e più in generale produce insight sui processi collusivi attraverso i quali ad esempio si sorreggono le istituzioni gerarchiche.

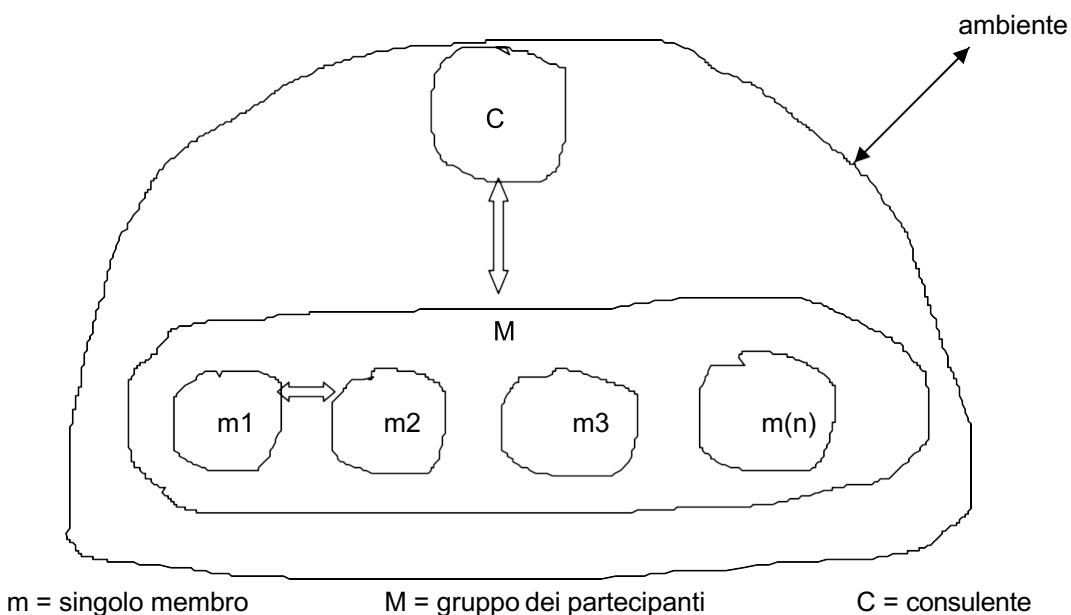
A un livello più manifesto il Direttore ha la responsabilità, per conto del gruppo dello staff, di gestire il confine complessivo della Conferenza: il confine esterno, specialmente in relazione alla struttura residenziale universitaria nella quale si tiene; e anche internamente i confini tra staff e partecipanti e tra sottogruppi dello staff. La gestione delle questioni pratiche relative a questi confini è delegata all'Amministratore (o agli Amministratori) della Conferenza. Il Direttore dirige il lavoro dello staff in pubblico, ad esempio nelle sedute plenarie, e anche nel corso di propri incontri separati. Egli assume anche il ruolo di consulente, abitualmente nel Gruppo Allargato ("Large Study Group").

All'interno del gruppo dello staff vige uno schema definito di delega ai sottogruppi: ad esempio uno ha la responsabilità del sistema "Piccolo Gruppo" (che comprende i diversi eventi Small Study Groups) e un altro quella del Gruppo Allargato ("Large Study Group"). Il singolo consulente è percepito come uno che deriva la propria autorità dal proprio sottogruppo e che ad esso risponde. Questo dovere viene assolto in specifiche riunioni, ad esempio quelle del team Piccolo Gruppo, dove i membri dello staff cercano di identificare temi comuni - e forse un'inconscia "divisione del lavoro" - all'interno dei loro rispettivi gruppi, ed

anche di esplorare la relazionalità del sistema "Piccolo Gruppo" col sistema "Gruppo Allargato" e con le altre configurazioni della Conferenza. L'esame delle reciproche proiezioni tra questi sottogruppi è un importante e spesso difficile compito delle frequenti riunioni plenarie dello staff.

La figura qui riportata illustra la cornice sistemica al cui interno opera lo staff consulente. Essa rappresenta un Piccolo Gruppo. Le interazioni tra i singoli partecipanti (m--m) devono essere comprese alla luce della relazionalità tra il gruppo dei partecipanti e il consulente (M--C). Ciò implica a sua volta una qualche immagine o fantasia del sistema come un insieme che include sia "M" che "C" e delle sue relazioni con gli ambienti esterni, comprendenti il sistema dei Piccoli Gruppi e la Conferenza nel suo insieme. Nel Gruppo Allargato C può significare 2-4 consulenti. (Lo stesso modello di base può essere esteso a una situazione più complessa in cui "m" è un sottogruppo di partecipanti, "M" il gruppo composto dall'insieme dei partecipanti e "C" lo staff della Conferenza) L'interpretazione data dal consulente è sostanzialmente un'ipotesi di lavoro su questo complesso di relazioni sistemiche, ricavata dalle proprie osservazioni e dai propri sentimenti interni. Prendiamo un semplice esempio: Quando in un Piccolo Gruppo un membro silenzioso viene beccato dagli altri, il consulente può sentire e segnalare al gruppo che l'attacco è in realtà rivolto verso di lui perchè non sta dando quei contributi che i partecipanti vogliono che dia; e inoltre che l'attacco è dislocato a causa dell'idea angosciante che se fosse diretto al consulente sarebbe così violento da distruggerlo e da precipitare il gruppo nell'anarchia; e, ancora al di là di questo, che il Piccolo Gruppo deve essere mantenuto come un luogo sicuro perchè il sistema più ampio - la Conferenza nel suo insieme - è sentito come pericoloso e indiscriminatamente distruttivo. Idealmente perciò l'ipotesi di lavoro contiene una "proposizione causale", una possibile spiegazione del perchè quella dinamica si stia verificando. Il consulente non sempre è in grado di offrire immediatamente un "perchè": può dover fare prima due o tre interventi di carattere osservativo. In ogni caso egli cerca costantemente di usare l'esperienza che fa di sentirsi pressato in questo o quel ruolo allo scopo di lavorare sul compito del gruppo: lo studio del suo comportamento in quanto gruppo nel "qui-e-ora". Vengono evitati i commenti sul comportamento e sulle dinamiche individuali. "Le variabili di personalità" - per riprendere una tipica formulazione della brochure di Leicester - sono una questione lasciata alle considerazioni personali dei singoli membri". Il consulente tuttavia presterà la

Figura 1 - La relazione del consulente col gruppo



(Schema ripreso da Miller, 1977)

necessaria attenzione a quei processi in cui il gruppo stia spingendo un singolo partecipante in un determinato ruolo - ad esempio di "leader combattente", di clown, di "quello che non parla" - per soddisfare i propri bisogni collettivi.

Nello svolgere questo ruolo interpretativo il consulente si trova ad operare al confine del sistema, cercando di comprendere che cosa stia capitando tra le parti ed il tutto e tra il tutto e il suo ambiente. Si spera che in qualche circostanza i membri impareranno ad assumere essi stessi questa prospettiva di confine. E' in parte per questa ragione che nel Piccolo Gruppo si è finito con l'abbandonare il ruolo di osservatore: esso offre infatti ai partecipanti un modello di ruolo alternativo inadeguato, attraverso il quale potersi defilare dal lavoro di gruppo invece che impegnarsi. Inoltre esso distorce, devia o diluisce il transfert rivolto al consulente, al quale certi processi diventano pertanto meno accessibili. Questi inconvenienti superano largamente i vantaggi potenziali rappresentati dall'offrire al consulente una seconda prospettiva durante le discussioni del dopo-seduta o dal mettere a disposizione una "nicchia" per un tirocinante. Analogamente a quanto avviene per la formazione degli psicoanalisti ci sembra oggi più opportuno offrire all'apprendista consulente di Piccolo Gruppo una supervisione dopo la seduta. Un'ulteriore opportunità di apprendimento sono le discussioni tra pari all'interno del sottosistema dei consulenti.

Ci sono altre due questioni riguardanti certi aspetti del comportamento del consulente nei gruppi esperienziali che possono talvolta creare sconcerto. Il primo è il fatto che egli (ella) entra ed esce dal territorio del gruppo in stretta osservanza dell'orario stabilito. Questa prevedibilità offre una forma di sicurezza: essa definisce il tempo a disposizione e lascia ai partecipanti l'autorità di decidere come utilizzarlo, e questo permette al consulente di interpretare il modo in cui essi lo utilizzano. Il secondo è il fatto che i contributi del consulente sono sempre quanto più possibile rivolti al compito: così ogni condotta rituale o convenzione sociale che non sia legata al compito, come dire "buon giorno", viene evitata.

Nei Review e negli Application Groups, che hanno un compito diverso, il ruolo del consulente è corrispondentemente diverso: tende ad essere meno interpretativo e più facilitativo, e occasionalmente persino didattico, nel senso che il consulente può fornire modelli concettuali per aiutare i membri a comprendere i processi di cui hanno fatto esperienza. Il riconoscimento che il cambiamento di ruolo si accompagna ad un mutato comportamento rappresenta per taluni partecipanti una vera e propria illuminazione.

## Teoria e Fenomenologia

I partecipanti alla Conferenza fanno comunemente la fantasia di essere delle cavie che vengono sottoposte ad esperimenti da parte di uno staff il cui interesse primario consiste nella ricerca e nell'avanzamento della conoscenza. Si tratta di una fantasia comprensibile. Nella letteratura sulle scienze sociali abbondano gli articoli e i libri sui processi gruppali basati su gruppi terapeutici o di formazione i cui membri scientemente o meno sono stati oggetto di osservazione e di sperimentazione, e alcuni di questi studi sono stati veramente illuminanti. Inoltre è risaputo che il Tavistock Institute si occupa di ricerche. Oltre a ciò nella Conferenza stessa i membri dello staff aspirano ad utilizzare nel "qui-e-ora" una versione del metodo scientifico: essi formulano delle ipotesi di lavoro sulla base delle evidenze che emergono dalle loro osservazioni e dai loro interiori sentimenti, e invitano i partecipanti a usare le loro proprie evidenze per verificare o falsificare quelle ipotesi. Se, come spesso accade, i partecipanti trovano difficile e penoso questo modo di apprendere dall'esperienza, allora non è sorprendente che venga loro l'idea paranoide di essere vittime degli esperimenti dello staff.

Nei fatti si è realizzata una rigorosa aderenza al compito primario di "offrire opportunità di apprendimento" e si è evitato di inquinare questa dimensione perseguendo un progetto di ricerca. Durante gli anni '60 Pierre Turquet, col permesso dei partecipanti, registrò le sessioni degli Study Groups nel corso di 2 o 3 Training Groups avanzati. Con quest'unica eccezione, egli stesso e tutti gli altri che hanno lavorato per distillare qualche conoscenza dai loro gruppi hanno dovuto fare affidamento sugli appunti che prendevano tra una seduta e l'altra.

All'interno delle Conferenze il posto della teoria è effettivamente problematico. Fino alla metà degli anni '60 alcune lezioni teoriche facevano parte integrante del programma della Conferenza. Salvo rare eccezioni limitate ai primi tempi, i docenti erano membri dello staff che svolgevano anche il ruolo di consulenti negli eventi "esperienziali". Gli argomenti trattati comprendevano teorie sull'individuo, il gruppo e l'organizzazione e anche l'applicazione della teoria ai problemi pratici a partire dalle esperienze dei docenti. Secondo Rice le lezioni erano "progettate per dare un contenuto intellettuale all'apprendimento che aveva luogo in altri eventi della Conferenza" e "per fornire un quadro di riferimento in cui articolare l'esperienza della

Conferenza". (1965, p.35) Rice proseguiva dicendo: "La serie di lezioni ha comunque un importante compito secondario: offrire una forma tradizionale di insegnamento all'interno di una situazione di apprendimento che utilizza metodi inconsueti"; e "I partecipanti trovano rassicuranti le lezioni, non solo perchè hanno familiarità con il metodo ma anche perchè hanno l'occasione di vedere lo staff in un ruolo accademico tradizionale: essi hanno così un genere di criterio in base al quale giudicare le prestazioni dello staff in ruoli meno conosciuti e in altri tipi di eventi. Le lezioni, in altre parole, forniscono una base familiare per i giudizi su esperienze poco familiari" (ibid., pp. 126-27)

Intorno alla metà degli anni '60 questo compito secondario incominciò a rivelarsi ridondante. Il libro stesso di Rice contribuì a renderlo tale. Sia dalle letture sia per trasmissione orale, la maggioranza dei partecipanti sapeva più o meno che cosa aspettarsi: che lo staff negli eventi esperienziali sarebbe entrato e avrebbe lasciato la stanza ad orari precisi, che non avrebbe guidato la discussione, che avrebbe probabilmente risposto ad una domanda fornendo un'interpretazione, e così via. Una considerazione più importante era la sensazione che teorie e concetti venissero usati difensivamente. Formulazioni come quelle di Bion sugli assunti di base di dipendenza, attacco-fuga e accoppiamento, o quelle di Tuckman (Tuckman 1965) sulle fasi evolutive del gruppo ("forming", "storming", "norming", "performing") tendevano ad essere usate per dare un'etichetta all'esperienza - "Ah, sì! questo è un assunto di base di attacco" - come se la questione finisse lì. Etichettare è un'operazione difensiva nel senso che inibisce lo sforzo di venire a capo dell'esperienza attuale, di domandarsi come ci si è rimasti coinvolti, perchè proprio in quel momento e così via. E' anche una semplificazione di ciò che invariabilmente si rivela essere un insieme di processi molto più complesso: vengono così spremuti via quegli altri elementi percettivi che possono apparire più difficili o disturbanti. Un'altra considerazione contribuì all'abbandono delle lezioni: era esperienza abbastanza frequente che le proiezioni dei partecipanti sui docenti non appartenessero affatto a quella seduta teorica (erano per lo più effetti "di riporto" da un precedente evento esperienziale) e che d'altra parte fossero ben poco efficacemente elaborabili a partire dal ruolo didattico. Perciò i concetti teorici vengono introdotti in modo più appropriato nella fase conclusiva e applicativa della Conferenza, in un momento in cui possono aiutare i partecipanti a mettere in relazione esperienze specifiche con i loro ruoli nella vita esterna. Sebbene la brochure della Conferenza includa un elenco di letture, i partecipanti che se ne servono generalmente scoprono di trarre il massimo dalla parola scritta dopo la fine della Conferenza, quando possono riflettere sui collegamenti con la propria esperienza personale.

La maggior parte dei membri dello staff hanno imparato anche a fare molta attenzione a non sovraccaricare i propri ruoli consulenziali di un eccessivo bagaglio concettuale. Nel suo articolo "A Study of Very Small Groups" Gosling (1981) ha affrontato in modo eloquente questo argomento. I "Piccoli" Gruppi prevalenti nelle nostre Conferenze sono generalmente composti da 10-12 membri, ma nei loro contesti organizzativi esterni molti dei partecipanti in realtà operano in gruppi di 5 o 6 persone; e così a partire dal 1976 è stato introdotto come evento a sè stante il Gruppo Molto Piccolo ("Very Small Study Group"). Gosling, attingendo all'esperienza propria e dei suoi colleghi come consulenti dei Gruppi Molto Piccoli negli anni 1976 e '77, ha elaborato un'interessante quadro della fenomenologia dei gruppi di questo particolare formato. Dopo aver elencato varie caratteristiche che differenziano il campo psicologico del Gruppo Molto Piccolo da quello del Piccolo Gruppo, egli prosegue dicendo che "nel tentativo di dare significato a queste esperienze abbiamo a disposizione vari modelli psicologici che utilizzano i ricordi di analoghe esperienze del passato". (p.641) Gosling ritiene di poter identificare "solo quattro costellazioni di esperienze passate da cui ricavare dei modelli psicologici". (p.642) Queste sono il "Confessionale" (la ricerca dell'intimità), la "Famiglia", il "Negoziatore" e - a titolo provvisorio - l'"Aerostato" o la "Scialuppa di salvataggio" ("un pallone da cui qualcuno dev'essere buttato giù come zavorra e chissà a chi toccherà?", loc.cit). Gosling lascia poi cadere un'autentica bomba sui suoi lettori parlando di una sua terza esperienza come consulente di un Gruppo Molto Piccolo - sempre nel corso di una Conferenza di Leicester ma questa volta per i membri di un Training Group - nella quale i processi si erano rivelati completamente diversi: "ciò che pensavo di aver imparato fino a quel momento sembrava avere un'importanza del tutto trascurabile" (p.644); e conclude dicendo:

"Questa esperienza mi lasciò con due vivide percezioni:

1. Quanto fosse grande l'influenza del contesto sociale nel definire, connotare o determinare gli eventi che stavo cercando di afferrare e perciò quanto fosse privo di senso parlare di Gruppo Molto Piccolo, Piccolo Gruppo o Gruppo Allargato come se fossero oggetti riproducibili o anche pensare che esistesse veramente una categoria identificabile col termine che ho sentito impiegare di "apprendimento da conferenza". Le iniziali VSG ("Very Small Group") si riferiscono a eventi che hanno un certo complesso di elementi in comune come il numero dei partecipanti e il fatto che si svolgono in una tradizione di ricerca chiamata "Conferenza di Leicester", ma che sono profondamente influenzati da quanto accade intorno ad essi in termini di tempo come di spazio. Ciò è talmente vero che qualsiasi generalizzazione si possa fare correttamente riguardo ai Gruppi Molto Piccoli sarà probabilmente così modesta da risultare di scarsa utilità o di scarso interesse.

2. Con quanta rapidità una formulazione, un concetto, una teoria perdano le loro qualità facilitanti la conoscenza e si frappongano come una barriera alla possibilità di condurre ulteriori osservazioni. (...) L'esperienza all'interno di un VSG va in profondità o conduce a ulteriori nuove esperienze solo nel momento in cui viene modellata una teoria intorno ad essa. La teoria poi per qualche tempo può restare a gravitare lì attorno per essere applicata occasionalmente e usata piacevolmente in un modo che non si rivela né produttivo né dannoso. Presto o tardi tuttavia diventa un ostacolo alle nuove esperienze, un letto di Procuste e una vera e propria maledizione. (...) Forse il massimo che si possa sperare, se si verifica questo ciclo degenerativo, è che giunga a termine nel tempo più breve possibile." (pp.644-45)

Gosling infine collega tutto ciò con una particolare esperienza fatta come analista: quella di avere costantemente l'impressione di dimenticare e poi di dover riscoprire da capo la teoria del complesso edipico, come se questo si situasse necessariamente "proprio sul confine tra ciò che devo rimuovere e ciò che devo riconoscere. Questa instabilità di ciò che è conosciuto, o che si suppone sia conosciuto, sembra essere inevitabile se lo si deve riscoprire continuamente sempre in contesti nuovi e in un certo senso sempre per la prima volta.(...) E' come se l'apprendimento dovesse sempre aver luogo sull'orlo dell'esasperazione." (p.645)

Lawrence affronta una questione strettamente correlata quando discute i pericoli dell'istituzionalizzazione delle Conferenze:

"vengono bloccate nuove trasformazioni che potrebbero condurre prima a una profonda ignoranza e poi a una più profonda conoscenza dei gruppi. Dal momento che l'Establishment è cresciuto per perpetuare l'opera di Bion, il mondo dei gruppi con i loro fenomeni psicotici corre il pericolo di venire definito per sempre. L'eventualità di ispirazioni che portino a nuovi tentativi di insight può essere completamente spazzata via".(1985, p.310)

La mia personale esperienza è congruente con questo punto di vista. Avendo diretto numerose Conferenze di Leicester e di altro tipo nel corso degli ultimi 20 anni, sono ben consapevole delle pressioni interne ed esterne che sono state esercitate su di me per farmi diventare un Direttore "istituzionalizzato". Il sintomo tipico è la perdita della capacità di sentirmi sorpreso: in altre parole la percezione di essere già stato qui e di sapere che cosa fare dopo. So benissimo, anche se devo continuamente riapprenderlo, che questo è esattamente ciò che lo staff e i partecipanti vogliono da me: l'offerta di un contenimento di tal genere che permetta anche a loro di evitare la sorpresa. Paradossalmente ma comprensibilmente i partecipanti sembrano imparare di più dal consulente inesperto, che è continuamente confrontato con l'inatteso e non dispone di un comodo repertorio di risposte sicure e collaudate. Così io devo fare un grande sforzo per diventare "inesperto", cioè per ridurre le mie difese contro la necessità di riconoscere che in realtà io non mi sono mai trovato prima con queste persone in questo contesto in questo momento. Per fare un esempio banale, io prendo nota assai raramente delle idee che emergono: sono ben consapevole che le annotazioni di ieri possono strutturare e fare da paraocchi a ciò che sto vedendo oggi.

Le formulazioni teoriche, se devono far avanzare anziché inibire l'apprendimento dall'esperienza, devono probabilmente restare a un livello più astratto o molto generale. Così, come abbiamo visto, i tre assunti di base identificati da Bion nei processi di gruppo possono portare rapidamente a qualche forma di etichettatura ("labelling"). Ciò che rimane di grande utilità nel contesto del lavoro della Conferenza è la nozione di gruppi funzionanti in assunto di base e, dietro tutto ciò, l'ipotesi di Bion per cui gli assunti di base vanno considerati come formazioni secondarie difensive contro primitive angosce psicotiche, legate per esempio ad "una scena primaria estremamente precoce elaborata a livello di oggetti parziali" (Bion 1961).

Questo permette di chiarire che etichettare un assunto di base significa semplicemente etichettare una difesa; mentre se spostiamo la nostra attenzione al livello sottostante diventiamo almeno potenzialmente aperti alla possibilità di identificare quelle primitive fantasie che a un certo punto le comuni difese di gruppo si sono mobilitate a rimuovere.

Jaques, rifacendosi a Klein e basandosi sulle idee di Bion, ci ha offerto una teoria altrettanto utile, quella per cui i grandi sistemi sociali forniscono delle difese contro l'angoscia persecutoria e depressiva (Jaques 1955); e Menzies (1960) ha poi potuto individuare le specifiche angosce e le relative difese inerenti all'assistenza infermieristica. E' evidentemente proprio attraverso l'abolizione delle strutture e delle convenzioni abituali - o, per essere più precisi, col ridurle alla semplice differenziazione tra i due ruoli di membro e di consulente - che il setting della Conferenza rende più accessibili le difese e le angosce sottostanti.

Rice (1969) ha fornito un'altra fruttuosa prospettiva riguardante l'esplorazione delle relazioni inter-gruppo. Le sue tesi fondamentali sono:



“1) L’efficacia di qualsiasi relazione inter-gruppo è determinata, per quel che concerne le sue finalità esplicite, dalla misura in cui i gruppi coinvolti devono difendersi contro l’insicurezza circa l’integrità dei loro confini.

2) Ogni relazione - tra individui, all’interno di piccoli gruppi o di grandi gruppi come pure tra gruppi e gruppi - ha le caratteristiche di una relazione inter-gruppo. Corollario della prima tesi è che il formarsi di qualsiasi relazione inter-gruppo reca in sé la possibilità di una crisi dell’autorità, la minaccia del caos e la paura del disastro” (Rice 1969).

Nello stesso lavoro Rice sottolinea le limitazioni presenti nella formulazione di Bion relativamente agli assunti di base, nel senso che essi descrivono solo “casi particolari che sono osservabili molto più facilmente nei piccoli gruppi perchè sono abbastanza grandi da dare spazio ad una leadership alternativa” (cioè la leadership del gruppo in assunto di base in antagonismo con la leadership del gruppo di lavoro) “ma non così grandi da poter sostenere più di un tipo di forte leadership alternativa alla volta” (pag.578). Utilizzando (e forse allargando eccessivamente) il concetto di “sentire” (“sentience”, Miller e Rice 1967) egli prosegue asserendo che:

“ In generale, quanto più grande è il numero dei membri presenti in un gruppo, tanto più essi dovranno trovarvi uno sbocco per il loro “sentire” non legato al compito e quindi tanto più potentemente questo potrà esprimersi e tanto più forte sarà il supporto che un leader alternativo potrà ricevere. Analogamente, sempre per effetto delle grandi dimensioni, tanto più futile e senza scopo potrà apparire il comportamento di un gruppo quando non vi sia tra i membri unanimità di sentire o in sostegno o in opposizione all’adempimento del compito del gruppo. In altri termini, quanto più allargato è il gruppo tante più opportunità hanno i membri di spogliarsi degli aspetti indesiderabili o inappropriati del loro “sentire” avendo a disposizione tante persone in cui proiettarli”

Dobbiamo a Turquet (1975) un’ulteriore concettualizzazione dei processi propri del gruppo allargato, anche in questo caso di livello tale da incoraggiare invece che coartare l’esplorazione di quanto sta accadendo in un determinato gruppo. Come dice il sottotitolo, il suo articolo è “uno studio fenomenologico del modo in cui gli individui sperimentano i propri cambiamenti nella partecipazione a un gruppo allargato”. Esso deriva interamente dalla personale esperienza fatta da Turquet per essere stato uno dei 2-4 consulenti nei grandi gruppi di 40-80 persone a Leicester o in Conferenze di genere analogo.

Turquet sottolinea che il consulente è presente in una duplice veste, sia per il suo ruolo definito sia in quanto persona. Questo vale naturalmente anche per il consulente del piccolo gruppo. Una domanda comune è: “Il consulente fa parte del gruppo o no?”. La risposta è “entrambe le cose”: in quanto persona inevitabilmente sì, nel suo ruolo di consulente no. Farsi assorbire da una dimensione a spese dell’altra vuol dire perdere la capacità di lavorare. Nel grande gruppo però le forze in gioco sono più potenti e il ruolo dei consulenti può perdersi per periodi più lunghi. “Anch’egli – scrive Turquet – si ritroverà solo, si sentirà un isolato; anch’egli smarrirà il suo spirito e si sentirà privato delle proprie capacità, pieno fino all’orlo, minacciato di annientamento, per menzionare solo qualcuna delle tante personali esperienze comunemente suscitate dal grande gruppo... In quanto consulente anch’io... sono coinvolto in un processo, un processo di conversione il cui scopo è quello di trasformarmi in qualcosa di diverso... La lotta per resistergli, per rimanere un consulente, è strenua. Nei termini crudi della vita del grande gruppo, si tratta di chi dominerà chi...” (1975)

Turquet ci offre una sua terminologia per descrivere le varie forme di relazionalità (“relatedness”) di un membro con il grande gruppo, includendovi anche la non-relazione come una di queste forme. Il membro di una Conferenza entra in quel contesto in quanto “io”. “Io” si riferisce “alla persona che non ha ancora acquisito uno status di ruolo nel grande gruppo o alla persona che ha momentaneamente perso tale status per un qualsivoglia motivo, probabilmente allo scopo di ricercare dentro di sé un modello o una capacità; insomma, un membro in transizione”. Turquet suggerisce che in questa fase d’ingresso quella persona dovrebbe essere considerata come una “carta isolata” (“singleton”), che “non fa ancora parte di un gruppo ma sta tentando sia di trovare se stessa sia di mettersi in relazione con altre ‘carte isolate’ che sono in condizioni analoghe”. Successivamente passa a considerare la posizione del “singleton” che ha stabilito una relazione con altri “singleton” e con il gruppo allargato nel suo insieme. Il termine che impiega per definire questo “singleton convertito” è “membro individuale”. Si tratta di uno spostamento da un non-ruolo ad un ruolo. In cerca di un equilibrio all’interno del flusso proprio del gruppo allargato e delle sue tipiche minacce di annientamento, la “carta isolata” sperimenta continui tentativi da parte del gruppo di trasformarlo da “membro individuale” in “individuo-membro”, in una creatura del gruppo. Turquet prosegue descrivendo lo stato transizionale, “allorchè nella sua vita di gruppo il membro individuale migra attraverso i diversi stadi...: da ‘singleton’ a membro individuale, da membro individuale a individuo-membro, o da individuo-membro di nuovo a ‘singleton’”. In ciascuno di questi stadi esiste almeno potenzialmente un’opportunità di scelta,

l'occasione per esprimere la propria individualità, la 'egoità' (I-ness). La riaffermazione dell'egoità può portare con sé un brusco incremento del comportamento idiosincrasico. Peraltro ciò può esporre la persona – lascia intendere Turquet – ad una ritrasformazione in individuo-membro. Per acquisire e mantenere la posizione di membro individuale il 'singleton' ha bisogno di trovare "un confine, una pelle che lo delimiti e al tempo stesso lo definisca". Esternamente necessita della presenza degli altri per distinguere il "me" dal "non-me", e internamente ha bisogno del senso di un confine tra passato e presente, tra l'ora e l'allora. In assenza di ciò egli viene rispedito indietro nella "matrice indifferenziata non-singleton" dalla quale era venuto evolvendosi. L'esperienza che ne deriva è di un continuo disorientamento. Da un lato agiscono intense pressioni verso l'omogeneizzazione, verso il minimo comune denominatore. Questo può diventare – come ha ricordato Anzieu (1971) – un mondo incantato, che si sbarazza delle differenze sessuali e delle angosce di castrazione e che può alimentare la fantasia che il gruppo stesso sia una madre capace di fornire ogni gratificazione, forse la madre del bambino ancora nell'utero; ma rappresenta anche un agente distruttivo per l'identità. D'altra parte affermare la propria individualità lascia esposti al pericolo della strumentalizzazione e ad attacchi provenienti da fonti sconosciute. Oppure si può essere lasciati cadere in un vuoto infinito. Si tratta in effetti di uno spazio terrificante, tanto più in quanto non possiamo sapere che fine facciano le nostre proiezioni né da che parte e in quale forma ci ritorneranno indietro. Si prova l'esperienza di sentirsi frammentati in tanti pezzi. E inoltre

"la vastità introiettata del [proprio] mondo esterno si incontra con una esperienza interiore assai simile [cioè con l'esperienza di un mondo interno che si presenta illimitato e senza confini] e per effetto del loro reciproco rinforzo il livello dell'ansia aumenta e richiede un'ulteriore proiezione dell'accresciuto sentimento di vastità nel gruppo allargato esterno. Ciò non fa che intensificare la fantasia del gruppo allargato come di uno spazio grande come mai prima d'ora, non solo vasto ma veramente infinito"

Turquet esplora altresì il potenziale di violenza del gruppo allargato – una violenza imprevedibile, erratica, mai molto in profondità sotto la superficie – insieme con le paure che solleva e alcuni esempi di difese che possono venire mobilitate. L'articolo di Turquet è quindi un efficace contributo che riesce a comunicare e a dare un primo inquadramento concettuale alla lotta tra individuazione e incorporazione, trasmettendo nello stesso tempo la sensazione di un territorio sconfinato suscettibile di essere esplorato nel "qui-e-ora". Moltissimi sono gli articoli che sono stati scritti a partire dalle esperienze emergenti nelle Conferenze sulle Relazioni di Gruppo, e alcuni di essi hanno fornito alle scienze sociali il contributo di vivide descrizioni e di validi modelli concettuali; tuttavia relativamente pochi sono quelli che [come quello di Turquet] hanno il pregio di far progredire il lavoro stesso delle Conferenze riducendo le barriere che ci impediscono di vedere e di udire quanto sta accadendo in noi stessi e negli altri attorno a noi.

### Il ruolo di membro e la natura dell'apprendimento

Non esistono requisiti specifici per diventare membri [della Conferenza]. Innegabilmente accade che alcuni membri trovino la Conferenza molto stressante e quelle persone che stanno attraversando nella loro vita un periodo di turbolenza emozionale non sono probabilmente nella condizione migliore per utilizzare un programma di formazione intensiva. Ma la decisione deve restare a loro: il nostro assunto è che, in quanto *manager* o professionisti che hanno la responsabilità del benessere di altre persone, essi devono essere in grado di prendere una simile decisione. Talvolta riceviamo da qualche organizzazione delle richieste di consigli sull'opportunità di mandare alla Conferenza un determinato *manager*, magari uno con delle difficoltà di relazione. La nostra risposta è che noi non offriamo trattamenti per questo genere di difficoltà – la nostra è un'istituzione formativa, non terapeutica – e raccomandiamo anche di evitare di mandare una persona, poiché l'apprendimento risulta molto più promettente se l'individuo può esercitare la propria autorità nell'isciversi. La strutturazione stessa delle quote incoraggia la partecipazione congiunta di due o più membri provenienti dalla medesima organizzazione: come l'esperienza dimostra, è più probabile che al loro ritorno possano applicare efficacemente quanto hanno appreso.

All'apertura della Conferenza il Direttore può esordire con una frase tipica: "Lo staff non è qui per insegnare nel senso convenzionale del termine, ma per offrire delle opportunità di imparare. Ciò che apprendete e il ritmo a cui apprendete dipende da voi". L'assunto di partenza è che l'iscrizione per diventare partecipanti implica in qualche misura la disponibilità ad impegnarsi nel compito della Conferenza. Al di là di questo il ruolo di membro non è definito. Non c'è alcun obbligo di essere puntuali alle sedute e nemmeno di frequentarle. L'assunzione del ruolo di membro è lasciata alla discrezionalità dell'individuo.

Nondimeno l'esperienza di essere un partecipante è all'inizio alquanto sconcertante. Quello di studiare la situazione nel "qui-e-ora" è un compito inconsueto e piuttosto vago; l'esperienza fatta in altri ruoli

sembra di scarso aiuto e perciò i membri si sentono privati delle proprie capacità. Essi si vivono come funzionanti in quanto individui, eppure i consulenti insistono nell'interpretare il loro comportamento come una funzione del gruppo nel suo insieme (Miller 1980). Mentre l'individuo ha ben chiaro che la sua intenzione era la tale o non era la talaltra, il consulente sembra invece perversamente concentrare la propria attenzione sugli effetti e sulle conseguenze e da queste traggono inferenze sulle intenzioni inconsce a livello del gruppo. In questo modo degli assunti fondamentali che gli individui danno per scontati circa la propria identità e il proprio senso di sé vengono messi in discussione; il confine tra sé e gli altri, che appariva ovvio, diventa improvvisamente problematico.

Verso la fine della seconda giornata la maggior parte dei membri si sono "associati", nel senso di lasciarsi coinvolgere nel processo, e ha cominciato ad emergere una "cultura della Conferenza". Per esempio, quasi tutti rispettano rigorosamente i confini temporali delle sedute e il ruolo dei consulenti è diventato un po' meno alieno. Alla fine della prima settimana c'è un intervallo di 36 ore, durante il quale la maggior parte dei partecipanti lasciano Leicester almeno per una parte del tempo. La "vita normale" – la vita all'esterno della Conferenza – è spesso sentita come disorientante, specialmente per quei membri che ritornano nelle loro famiglie. Sono diventati molto più coinvolti di quanto non si fossero resi conto. Prima dell'intervallo c'è una certa ansietà: gli altri partecipanti ritorneranno? ritorneranno i consulenti? Dietro questi interrogativi naturalmente si agita la domanda di fondo: io ritornerò? L'impegno viene messo alla prova. La seconda settimana permette di verificare ciò che i membri ritengono di aver appreso nella prima: rappresenta una modalità di applicazione. "Ho imparato a non lasciarmi più sorprendere in quel modo" – per poi farsi sorprendere esattamente nello stesso modo; o ad evitare accuratamente un terreno minato, solo per mettere subito i piedi in un altro. Ci sono naturalmente anche le esperienze positive: ad esempio ciò che si è appreso sull'organizzazione di gruppo e sulla rappresentanza a partire dall'Evento Inter-Gruppo può rivelarsi utile nell'Evento Istituzionale che inizia dopo l'intervallo. Poi, quando giungono alle sedute finali del Piccolo Gruppo e del Gruppo Allargato ed alle plenarie conclusive, lo staff e i membri lavorano sui processi di terminazione [della Conferenza]. Ciò significa risolvere alcune delle proiezioni delle due settimane passate e ridisegnare il confine attorno a se stessi. Le sedute di Applicazione favoriscono questo processo riportando i membri alla consapevolezza dei loro ruoli nella realtà esterna.

Ridefinire questo confine personale è raramente un compito agevole. I membri lo descrivono come un doversi portar via più bagaglio di quello con cui erano arrivati: vi sono grumi informi di esperienze indigerite, che solo in parte saranno rielaborati. In certe fasi molti si sono trovati coinvolti in dinamiche che appaiono strane, persino bizzarre, ma che non è facile liquidare con una spiegazione. Per esempio, nell'Inter-Gruppo e nell'Evento Istituzionale quando i membri si dividono formando dei gruppi succede spesso che uno di questi incominci a comportarsi come un gruppo di quasi-staff; e non è affatto insolito scoprire che la configurazione di tale gruppo si rivela identica a quella del gruppo dello staff, sia nelle dimensioni complessive, sia nella composizione etnica e di genere. O può accadere che un certo numero di membri vada incontro a un'eruzione di violenti sentimenti contro una qualche vittima o un nemico immaginario, per poi rendersi conto di essersi comportati in maniera totalmente irrazionale e insensata; ma da ciò possono residuare complessi sentimenti di colpa e di rabbia.

Questo mi porta a considerare la natura dell'apprendimento e di ciò che è possibile apprendere. Gosling nel passaggio precedentemente citato si mostra giustamente scettico sulla possibilità di identificare uno specifico "apprendimento da Conferenza". Anche "addestramento alle relazioni di gruppo" è una denominazione fuorviante: l' "addestramento" ("training") implica la trasmissione di capacità la cui acquisizione dovrebbe essere almeno potenzialmente misurabile. La Conferenza offre una serie di esperienze, ma dichiara anche in modo molto esplicito che la facoltà discrezionale di farne uso e di apprendere da esse sta saldamente nelle mani del singolo partecipante. I risultati dipendono perciò dalle caratteristiche individuali e sono imprevedibili. Possiamo solo dire che la natura delle interpretazioni, la struttura della Conferenza e la dimensione intensiva di questa "isola sociale" concorrono a rimettere in discussione gli assunti preesistenti e a generare nuove intuizioni.

Vent'anni fa Rice ed io escogitammo una complessa metodologia di valutazione (Rice 1965). Considerando la sinergia dei processi della Conferenza e volendo essere prudenti circa gli effetti intrecciati dei compiti di ricerca e di quelli formativi, rimandammo qualsiasi tentativo di identificare l'impatto prodotto dai singoli eventi specifici della Conferenza. Per la prima fase proponemmo una serie di interviste cliniche condotte in profondità "prima e dopo la cura" combinandole con delle valutazioni effettuate nel contesto di lavoro dei singoli membri da parte dei loro colleghi. Era un sistema assai dispendioso e non fummo mai in grado di garantirci il suo finanziamento. Perciò alla fine abbiamo deciso di affidarci ad evidenze di natura impressionistica ed aneddotica le cui fonti sono rappresentate dai partecipanti alle passate Conferenze, dai loro conoscenti e dalle nostre personali osservazioni.

Sembra che l'apprendimento tenda a realizzarsi su tre differenti livelli. Al livello più semplice i membri imparano ad identificare e a dare un nome ad alcuni dei fenomeni inconsueti in cui si imbattono, ma lo fanno dalla posizione di osservatori. Un secondo livello va oltre l'osservazione e verso l' *insight*, anche se è ancora in parte di tipo intellettuale: l'esperienza si aggiunge ai modi con cui l'individuo classifica il mondo e si mette in relazione con esso, soprattutto in termini di coinvolgimento nei processi inconsci. Emerge una certa consapevolezza riguardo a fenomeni che in precedenza passavano inosservati o venivano archiviati come irrilevanti. I membri parlano spesso dell' "apprendimento da Conferenza" come ciò che offre loro un'altra prospettiva sul comportamento umano, ivi incluso il loro comportamento personale, e questo è di solito ciò che intendono. Ma possono invece riferirsi anche a un terzo tipo di apprendimento, che implica non tanto una prospettiva aggiuntiva ma una prospettiva diversa. Si può notare qui una corrispondenza con i tre livelli di apprendimento postulati da Bateson (1973). Palmer (1979) fa riferimento a Bateson in un importante articolo su "L'Apprendimento e l'Esperienza di Gruppo". Questo terzo livello – argomenta Palmer con eleganza – "comporta la scoperta della capacità di dubitare della validità di percezioni che sembrano indiscutibilmente vere". Egli prosegue dicendo:

"Si tratta di qualcosa di diverso dalla semplice sostituzione di un'abitudine appercettiva con un'altra, come potrebbe essere l'obiettivo della terapia comportamentista... E' anche una cosa diversa dall'essere bene informati sul proprio carattere, alla maniera di quelli che giustificano il proprio comportamento con affermazioni del tipo 'Be', sapete, io sono una persona molto dipendente (ossessiva, paranoide, disordinata...)' L'esperienza dell'Apprendimento di Livello III è l'esperienza di sentirsi responsabili della propria dipendenza (ossessività, paranoia, disordine) come di ciò che si è e che si sta facendo" (Palmer 1979)

Queste distinzioni sono importanti ma difficili da tradurre sul piano operativo. L' "Apprendimento di Livello III" implica un certo grado di ristrutturazione della personalità – un cambiamento sistemico – di un genere che sarebbe pienamente in linea con gli obiettivi della Conferenza; ma quale probabilità c'è che questo si verifichi nell'arco di tempo delle due settimane? E come fare a misurarlo?

In assenza di ricerche sistematiche propongo le seguenti provvisorie conclusioni:

- a) L' "Apprendimento di Livello II" – la prospettiva aggiuntiva – è un risultato abbastanza comune ed evidentemente desiderabile. Sebbene il lavoro preparatorio sia realizzato nella Conferenza, tale apprendimento viene a consolidarsi solo nei mesi successivi, specialmente quando un membro riesce a riconoscere un processo dinamicamente simile ad uno di quelli in cui si è sentito coinvolto durante la Conferenza. Oppure in quel momento può succedergli di reagire, senza rendersene conto, in modo differente dai modelli di risposta che gli erano abituali prima della Conferenza.
- b) L'apprendimento è rinforzato se il membro ritorna in un'organizzazione nella quale altri già condividano quella prospettiva. Menninger (1977, 1985) riferisce del tentativo fatto in un'organizzazione per produrre un significativo cambiamento culturale incoraggiando un numero considerevole – una massa critica – dei propri dipendenti tecnici e amministrativi a frequentare le Conferenze di Leicester ed altre basate su un modello analogo. Nel suo secondo articolo (1985) riesamina l'esperienza a distanza di quasi dieci anni. La maggior parte dei partecipanti davano giudizi nettamente positivi, riferendo benefici sia professionali sia personali. Menninger valutava in termini ampiamente positivi anche l'impatto sull'organizzazione, pur identificando alcune difficoltà: un punto sul quale tornerò successivamente.
- c) L'Apprendimento di Livello II è una condizione necessaria ma non sufficiente per il Livello III, che può essere un traguardo ancora più desiderabile ma meno comune e più sfuggente. Esso si esprime spesso – anche se certo non sempre – attraverso dei cambiamenti significativi nel lavoro e nella vita personale dell'individuo: ad esempio un avanzamento nella carriera, un nuovo lavoro, un cambiamento di partner. (Tali mutamenti naturalmente non sono da prendersi come indicatori positivi di per se stessi: essi infatti possono anche essere sintomi del bisogno di evitare quei confronti che un cambiamento al Livello III potrebbe richiedere).
- d) Le dichiarazioni rese dai partecipanti alla fine della Conferenza sono una guida assai scarsa alla valutazione del risultato. Lo scetticismo tende a rivelarsi un indicatore più favorevole che non l'entusiasmo o l'euforia.

Qualsiasi resoconto delle esperienze di apprendimento fatte dai membri è obbligato ad affrontare anche la questione delle vittime. Esiste un mito tenace secondo il quale le Conferenze di Leicester provocano infortuni psichiatrici. Uso il termine "mito" con cognizione di causa. Certo, nel corso della Conferenza molti soggetti possono a volte avvertire dei disturbi e qualcuno può manifestare comportamenti apparentemente

bizzarri. Sul piano psicologico si potrebbe interpretare questo fatto come una lotta interiore tra il bisogno di incorporare e quello di evacuare intuizioni sgradite. Tuttavia non è questo il livello al quale stiamo lavorando.

Sociologicamente parlando la Conferenza è un'istituzione "anormale": vale a dire che è tale che in essa alcune delle comuni norme della vita istituzionale non si applicano più. La partecipazione è – come abbiamo già visto – almeno inizialmente un'esperienza disorientante. Il comportamento "normale" in effetti può risultare aberrante nella realtà di un'istituzione "anormale"; e corrispondentemente ci si deve aspettare un comportamento che in altri contesti verrebbe classificato come deviante. Tuttavia, per quel che ho potuto venire a sapere, [finora] solo tre membri sono stati ricoverati in ospedale per motivi psichiatrici durante la Conferenza o nel periodo immediatamente successivo. Un caso si verificò nei primi anni '60. Il secondo era un membro che in occasione dell'intervallo di metà-Conferenza aveva presentato dei disturbi ed era stato portato in ospedale da colleghi "soccorrevoli": fu con qualche difficoltà che riuscimmo a farlo uscire per le sedute plenarie finali. Nel caso più recente la partecipante si fece dimettere dopo tre giorni e si mostrò perfettamente equilibrata per il resto della Conferenza. Dunque l'incidenza effettiva di gravi *breakdown* è straordinariamente bassa, dell'ordine dello 0,1%. Il mito nondimeno persiste, evidentemente allo scopo di "dimostrare" quanto sia pericolosa questa esperienza; il che significa: "Come sono in gamba ad esservi sopravvissuto". I membri delle cosiddette professioni d'aiuto ("Helping professions") possono avere interesse alla produzione di infortuni: diventando prestatori di cure essi possono sfuggire alla privazione delle capacità propria dell'assunzione del ruolo di membro e riaffermare se stessi nei propri ruoli professionali. Al di là di questo ci si potrebbe chiedere se la spinta a identificare e ad espellere una vittima non sia un processo collettivo di tipo collusivo per mezzo del quale la vittima diventa il contenitore dei desideri dislocati di distruggere la Conferenza, e più esplicitamente il Direttore che la personifica. Ma le conseguenze della realizzazione di tali fantasie sono troppo terrificanti; perciò la vittima viene distrutta in modo che il Direttore venga preservato. La risposta dello staff pertanto è quella di focalizzare l'attenzione non sulle dinamiche individuali ma su quelle di gruppo: la nostra ipotesi di lavoro è che qualunque aumento dei disturbi individuali sia il prodotto di proiezioni da parte del gruppo, che è molto esperto nell'individuare e sfruttare i membri vulnerabili. Rigorose interpretazioni al livello del gruppo smonteranno quasi invariabilmente le proiezioni. Nel caso della partecipante che si era fatta dimettere, non si può fare a meno di domandarsi fino a che punto non sia stata messa in grado di farlo dalle interpretazioni fatte durante la sua assenza dallo staff, interpretazioni che insistevano sulla complicità della Conferenza – staff e membri – nel circoscrivere il disturbo alla sua persona: attraverso la redistribuzione di questo disturbo era stato creato uno spazio nel quale essa poteva ritornare. Comunque le pressioni a trattare l'individuo disturbato come un paziente rimangono delle forti tentazioni.

Quasi in tutte le Conferenze esiste poi un piccolo drappello di partecipanti che non vengono toccati dall'esperienza. Di tanto in tanto un membro se ne va dicendo "Questo non fa per me". Alcuni vanno via con un grumo di esperienze indigeribili, che non riescono a elaborare. Come ho indicato in precedenza, non abbiamo alcun modo per individuare preventivamente questi soggetti. Se alcune persone sono troppo difese per imparare tutto ciò che possiamo fare è rispettare le loro difese. L'autorità resta al partecipante.

## DISSEMINAZIONE E APPLICAZIONE

### La riproduzione istituzionale

Si tratta di un processo iniziato nel 1963 e in effetti è da Rice (1965) che ho preso questo titolo. Negli anni '60 e nei primi anni '70 in particolare, la domanda nazionale e internazionale di formazione alle relazioni di gruppo col modello Leicester era molto elevata e giungevano forti pressioni a destinare sempre più tempo al lavoro delle Conferenze. D'altra parte lo staff del Tavistock Institute for Human Relations che nel corso degli anni era stato coinvolto nell'organizzazione delle Conferenze di Leicester non aveva mai voluto

dedicarsi esclusivamente e nemmeno prevalentemente alla gestione di attività di formazione. Di fatto si è visto che un'esperienza e una pratica continuative erano condizioni necessarie per lavorare in modo efficiente nelle Conferenze. La risposta del Tavistock Institute fu pertanto quella di incoraggiare e di aiutare altre istituzioni in Gran Bretagna e all'estero ad acquisire la capacità autonoma di sponsorizzare e gestire con proprio personale dei programmi basati sull'approccio di Leicester.

I primi esempi negli anni '60 furono in Inghilterra il Grubb Institute (già "Christian Teamwork") e negli Stati Uniti la Washington School of Psychiatry (all'inizio in collaborazione con la Facoltà di Medicina dell'Università di Yale). In entrambi i casi il Tavistock Institute fu loro partner nello sponsorizzare una serie di conferenze "tipo Leicester", fornendo in un primo momento il Direttore della Conferenza e la maggior parte dello staff, fino a quando le istituzioni non furono equipaggiate con un pool abbastanza numeroso di personale addestrato da poter gestire da sé gli eventi formativi. A quell'epoca lo staff "fornito" dall'esterno non proveniva affatto esclusivamente dal Tavistock Institute e dalla Tavistock Clinic o dall'altra iniziale istituzione-partner, l'Università di Leicester. L'introduzione nelle Conferenze di Leicester del Gruppo di Addestramento Avanzato (Advanced Training Group) dal 1962 in poi permise di sviluppare un più ampio pool di consulenti formati – provenienti tra l'altro dal settore educativo, dall'industria, dal sistema carcerario e dai servizi per la libertà vigilata – alcuni dei quali potevano poi essere impiegati nelle nuove Conferenze. Reciprocamente, lo staff delle nuove istituzioni allargava il bacino da cui attingere il personale per le Conferenze di Leicester, con un processo che è tuttora in corso.

Come conseguenza si sono avute analoghe esperienze di collaborazione in altri Paesi, tra cui la Francia (con la Fondation Internationale pour l'Innovation Sociale), l'India (l'Indian Institute of Management di Calcutta) e più recentemente Israele. Una caratteristica interessante dello sviluppo che ha avuto luogo in Francia è stata l'istituzione di Conferenze bilingui – in francese e in inglese – fin dal loro inizio. Entrambe le lingue vengono usate indiscriminatamente dai membri e dallo staff. Sebbene molti partecipanti e alcuni consulenti siano essenzialmente monolingui, con scarsa comprensione dell'altra lingua, questo non sembra costituire un handicap significativo alla loro comprensione delle dinamiche; e in effetti – come posso confermare da una mia personale esperienza con lo staff di una conferenza finlandese – l'ignoranza delle parole può innalzare l'attenzione per la "musica". Le conferenze francesi attraggono una partecipazione internazionale.

Nel frattempo l'istituzione che gestiva le conferenze americane, dopo la morte di Rice nel 1969 si era trasformata nell'anno seguente in un'associazione, l'A.K.Rice Institute (AKRI): essa non solo ha promosso lo sviluppo di una serie di filiali regionali da una costa all'altra del Paese, ciascuna delle quali gestisce delle conferenze basate sul modello Leicester, ma si è impegnata in un analogo processo di riproduzione istituzionale in Svezia. Inoltre delle conferenze sono state organizzate in altri Paesi senza che ne seguisse (almeno fino ad oggi) la creazione di una stabile istituzione locale. Tra gli esempi figurano il Tavistock Institute e il Grubb Institute in Irlanda, il Grubb Institute in Italia e l'AKRI in Islanda. In altri Paesi ancora gruppi locali hanno assunto l'iniziativa di sviluppare autonomamente la capacità di gestire delle Conferenze: la Finlandia e la Germania ne sono validi esempi. L'area di reclutamento dell'istituzione tedesca (MundO) comprende oltre alla Germania Occidentale anche l'Austria e la Svizzera. Istituzioni di recente formazione o ancora agli inizi sono state create in Norvegia, Danimarca e Messico.

Tutte queste istituzioni appena menzionate si identificano sia come realizzazioni di una versione del "Modello Leicester" sia per il fatto di attingere direttamente risorse e consulenza o dal Group Relations Training Programme del Tavistock Institute o da una delle istituzioni consorelle consolidate. Vi sono inoltre alcune istituzioni, come l'Australian Institute of Social Analysis, che portano avanti un loro distinto approccio formativo basato parzialmente sul "Modello Leicester".

Ciò che si è verificato, con modalità in larga misura non pianificate, è stato un processo consensuale di accreditamento, inizialmente da parte del solo Tavistock Institute for Human Relations e poi sempre più spesso attraverso rapporti paritari non solo col Tavistock Institute ma anche tra altre istituzioni. Gli interscambi di membri dello staff sono stati decisivi nel determinare questo processo. Ci sono tuttavia alcuni Centri, negli Stati Uniti e altrove, che offrono eventi descritti come applicazioni del "Modello Tavistock" ma che in alcuni casi impiegano personale con scarsissima esperienza diretta delle Conferenze e che restano fuori da questo meccanismo informale di reciproco "controllo di qualità".

Arrivo finalmente allo scenario britannico. Qui ci sono stati rapporti di collaborazione con diverse istituzioni oltre al Grubb Institute, ma essi hanno avuto fine con la partenza o la morte delle persone-chiave. Tra gli esempi figurano la Bristol University School of Education, la Manchester Business School e il Chelmsford Cathedral Centre for Research and Training.

Ancora più vicino a casa, la stretta collaborazione in quest'opera tra la Tavistock Clinic e il Tavistock Institute si è mantenuta nonostante che come istituzioni essi siano separati da 40 anni. Jock Sutherland, il primo Direttore Sanitario della Clinica nel dopo-guerra, diede un grande impulso alle prime Conferenze dal 1957 in avanti. (Dopo essere andato in pensione egli creò lo Scottish Institute for Human Relations, che pure organizzò delle Conferenze, alcune delle quali in associazione col Tavistock Institute). Il suo successore nella carica (ridefinita come "Presidente del Comitato Professionale"), Robert Gosling, fu attivamente coinvolto per tutti gli anni '60 e '70 finché anch'egli si ritirò. L' annuale Conferenza non-residenziale organizzata dalla Clinica per gli studenti e per il personale è basata sul Modello Leicester, e ciò ha molto incrementato il numero di professionisti della Clinica attrezzati per assumere il ruolo di membri dello staff in una Conferenza. L'attuale Presidente Anton Obholzer continua in questa tradizione. Le ultime Conferenze di Leicester sono state sponsorizzate congiuntamente con la Tavistock Clinic Foundation ed egli ne ha dirette due.

### Adattamento

Nel corso della serie delle stesse Conferenze di Leicester sono stati introdotti molti tipi diversi di programmi. Nuovi eventi sono stati aggiunti al repertorio. Se il Gruppo Molto Piccolo rappresenta il formato di molte équipes di lavoro, il Gruppo Medio di 15-30 persone riflette i problemi di numerosi comitati e organismi consiliari oscillanti tra le dinamiche del piccolo e quelle del grande gruppo. Il "Praxis Event", introdotto da Lawrence (Miller 1980, Lawrence 1985), abolisce un'altra stratificazione della struttura: durante questo evento l'Amministratore gestisce il confine esterno delle Conferenza mentre il Direttore e il resto dello staff abbandona i propri ruoli manageriali e consulenziali dissolvendo in tal modo il confine interno tra membri e staff. Rimasti con un semplice aggregato di individui e un compito primario già negoziato (che è fondamentalmente quello di studiare ciò che accade nel momento in cui sta accadendo), i partecipanti sono confrontati sia con le opportunità creative sia con le limitazioni autoimposte nell'uso della libertà.

Il complesso di eventi utilizzati in qualsiasi Conferenza può essere programmato in differenti combinazioni. Per esempio, sebbene il Piccolo Gruppo abbia sempre avuto un posto di primaria importanza, in alcuni programmi è stata data priorità al Gruppo Allargato sia per la collocazione come prima seduta di ogni giornata sia per il numero complessivo di sedute. (Ciò tende a generare qualche differenza nelle dinamiche: tipicamente un più intenso sviluppo di miti e metafore nel Gruppo Allargato e più preoccupazioni individualistiche nel Piccolo Gruppo) Tuttavia lo studio dell'autorità è rimasto il fuoco ed il compito centrale.

Per tutti questi trent'anni la Conferenza di Leicester ha conservato la sua durata di due settimane e il suo carattere completamente residenziale; ma oltre a questa il "Modello Leicester" si è tradotto in varie altre configurazioni. Negli anni '60 è stato introdotto un prolungato corso di tipo non-residenziale. Esso comprendeva tutti gli eventi delle normali Conferenze ma distribuiti nell'arco di sei mesi per una serata alla settimana. Il giudizio di Rice era ambivalente; ma un inconveniente decisivo era rappresentato dall'impossibilità di tracciare un confine intorno ai membri e allo staff in modo tale da creare un equivalente dell'istituzione-Conferenza "con le sue specifiche proprietà capaci di offrire opportunità di apprendimento" (Rice 1965). Il corso completo fu così sostituito da semplici serie di sedute di gruppo settimanali, abitualmente in numero di dieci; questa formula è tuttora in uso, sebbene al momento attuale con uno spostamento dell'attenzione dai processi intra-gruppo in quanto tali alle relazioni tra questi processi con la società esterna.

La collaborazione con altre istituzioni ha dato luogo alla creazione di versioni abbreviate del modello, di solito di 5-7 giorni, anche se gli eventi del week-end offrono un'utile introduzione. Sebbene non-residenziali questi programmi possono essere sufficientemente intensivi da permettere di sperimentare "la Conferenza in quanto istituzione". Negli Stati Uniti l' A.K.Rice Institute ha offerto per una decina d'anni una conferenza annuale di due settimane, ma il reclutamento dei partecipanti era diventato difficile; così solo Leicester ha mantenuto la formula dei quindici giorni.

Il modello di base tuttavia si presta all'esplorazione di altre tematiche che sono state il punto focale di molte conferenze più brevi, da un week-end a una settimana, residenziali e non. Inter-Gruppi della durata di un week-end sono stati un primo esempio, sebbene in pratica non fosse molto diverso dal prelevare semplicemente un evento dal programma generale di Leicester. Nei primi anni '70 "uomini e donne nei rapporti di lavoro" divenne il tema di un certo numero di conferenze, prima negli Stati Uniti (Gould 1979) e poi in Gran Bretagna. Altri temi sui quali il Group Relations Training Programme ha organizzato delle conferenze brevi sono stati "creatività e distruttività", "interdipendenza e conflitto" e "autonomia e conformismo". In queste gli eventi principali sono stati il Gruppo Allargato e il "Praxis Event".

Oltre a ciò naturalmente una gran varietà di programmi di formazione per *manager* e professionisti hanno incluso eventi esperienziali come il Piccolo Gruppo unitamente a metodi di insegnamento più tradizionali.

## Applicazione

### *Interventi nelle organizzazioni*

Nel corso degli anni anche il Tavistock Institute ha gestito delle conferenze sul modello di Leicester per organizzazioni clienti. Una difficoltà tecnica è determinata dalla forza del confine organizzativo comune intorno ai membri, che diventa una difesa contro la formazione di un confine intorno all'istituzione-Conferenza. La difficoltà risulta in certa misura ridotta ad esempio in una grande società multi-nazionale, dove molti membri non si conoscono tra loro e le finalità della conferenza sono chiaramente formative. Molto più problematiche sono le richieste di condurre una conferenza sul "Modello Leicester" per un complesso di persone che lavorano insieme, come nel caso dell'intero personale di un ambulatorio o dello staff manageriale e di controllo di un reparto di un'impresa. Implicitamente se non in modo esplicito l'aspirante organizzazione cliente spera che la conferenza sbloccherà le difficoltà relazionali e promuoverà il cambiamento. E' mia opinione che in questi casi una conferenza "una tantum" possa rivelarsi più dannosa che costruttiva e che vada intrapresa solo come parte di un più ampio intervento a lungo termine, nel corso del quale il consulente (o i consulenti) possa esercitare con continuità la responsabilità professionale di aiutare il cliente a elaborare i risultati.

Un intervento di questo genere secondo il modello Tavistock fu quello condotto con le Scuole per i Dipendenti USA (Area Europea), che si occupavano dell'istruzione dei figli dei militari americani di stanza all'estero. In questo caso del personale di grado superiore proveniente da tutte le scuole era stato riunito inizialmente per un evento esperienziale intensivo di cinque giorni, che includeva dell'addestramento alla consulenza reciproca. A ciò seguì una fase applicativa di sei mesi durante la quale gruppi regionali si incontravano regolarmente per aiutarsi a vicenda ad usare l'esperienza della Conferenza per analizzare ed affrontare i problemi delle loro scuole. I consulenti della Conferenza erano disponibili per alcune di queste sedute. L'intervento si concludeva con un'altra conferenza residenziale di tre giorni, che combinava alcune sedute esperienziali aggiuntive con incontri più pratici di revisione e di pianificazione.

Sebbene nel caso in questione sia stato unanimemente considerato come una esperienza produttiva, questo genere di interventi "a domicilio", come la conferenza una tantum, comporta una intrinseca tensione legata alla domanda "chi è il cliente?". Nelle normali Conferenze di Leicester si assume che il "cliente" sia il membro individuale. Anche se la quota può essere pagata dall'organizzazione di appartenenza è il membro che domanda di iscriversi, si presume sulla base della propria autorità, e corrispondentemente tocca al membro e non agli organizzatori della Conferenza gestire le sue responsabilità verso il datore di lavoro. Come fare un rapporto al proprio ritorno è un problema che si presenta comunemente nei gruppi di Applicazione verso la fine della Conferenza. Negli interventi presso le organizzazioni come quello del tipo appena descritto vi sono due clienti: l'organizzazione e l'individuo che partecipa. La tensione nasce dal fatto che le Conferenze di Leicester sono intrinsecamente sovversive in quanto incoraggiano i membri a mettere in discussione la natura dell'autorità e quindi le modalità con cui gestiscono le proprie relazioni di ruolo con i superiori, i colleghi e i subordinati nelle loro organizzazioni. Ma nelle applicazioni all'organizzazione quest'ultima attraverso il proprio management diventa anche cliente. Anche se possiamo pretendere che la partecipazione debba essere volontaria, in realtà gli individui possono sentirsi sotto la pressione ad iscriversi. I *manager* che vogliono essere "uguali" ai subordinati in quanto partecipanti all'interno della Conferenza avvertiranno la pressione a mobilitare i loro ruoli manageriali esterni. Nella misura in cui sentono che l'esperienza della Conferenza rappresenta una minaccia alla loro autorità esterna essi sono esposti al rischio di essere sobillati dal resto dei partecipanti a portare un attacco allo staff della Conferenza. E così il confine tra il ruolo di membro e i ruoli esterni diventa indistinto. In tali contesti è un costante problema tecnico per lo staff dei consulenti lavorare su questa intrinseca ambiguità e tensione legate alla doppia clientela.

Un altro esempio fu un'impresa manifatturiera di poco meno di 1000 dipendenti che faceva parte di un grande gruppo internazionale e soffriva di un preoccupante calo di produttività (v. Miller 1977, Khaleelee e Miller 1985). Essa operava su due siti: uno, vicino a Londra, comprendeva la fabbrica principale e gli uffici centrali; l'altro, nei Midlands, lontano 100 miglia, era occupato da uno stabilimento molto più piccolo. Questa situazione era il risultato dell'unione di due imprese che in precedenza erano state concorrenti. Come accade così spesso in simili fusioni i responsabili dell'operazione si attendevano che la produttività e le quote di



mercato avrebbero eguagliato la somma delle parti – un’aspettativa che ben di rado viene soddisfatta. In questo caso quella che ora era la fabbrica principale era appartenuta a una società che il gruppo aveva comprato, mentre lo stabilimento nei Midlands era il residuo di una precedente società controllata dal gruppo stesso che faceva un prodotto molto simile. Inoltre nella società acquisita il personale delle vendite era stato allontanato e vi erano stati altri cambiamenti destabilizzanti.

L’intervento incominciò con un’indagine diagnostica attuata su tutti i dipendenti. Essa rivelò acute scissioni che attraversavano il campo dividendo gli uni dagli altri: scissioni tra il *management* e i lavoratori, tra i dipendenti delle due precedenti società, tra un reparto e l’altro. Le identificazioni con l’organizzazione nel suo insieme erano vistosamente assenti. I confini erano stati spezzati e parzialmente disintegrati; i dipendenti erano scivolati indietro all’interno dei loro confini individuali e in una cultura della sopravvivenza.

Il *team* dei consulenti – due consulenti interni e uno proveniente dal Tavistock Institute – espresse il parere che i confini frammentati avessero bisogno di essere ricostruiti e progettarono quello che finì per essere chiamato il “Programma Persone” (“People Programme”). La sua caratteristica principale era costituita da una versione allargata della Conferenza di Leicester destinata a 120 *manager*, supervisori e operatori specializzati, articolata in Piccoli Gruppi di Studio settimanali, Eventi Inter-Gruppo nei week-end e infine Gruppi Allargati settimanali. Ognuno di questi eventi rispondeva esattamente all’esigenza di lavorare sui confini a tre diversi livelli: l’individuo nelle sue relazioni di ruolo; il reparto ed altre strutture collettive nei loro rapporti inter-gruppali; e l’organizzazione nel suo insieme in relazione al suo ambiente. Contemporaneamente veniva fornita una consulenza al gruppo dei *top manager*, che in questo caso era il cliente primario. Fu anche creato un sistema formale di consultazione dei dipendenti.

Nel giro di un anno si erano verificati significativi cambiamenti: il “Programma Persone”, invece di essere gestito dai consulenti era stato preso in carico dai partecipanti; le attività formative erano state estese ad altri dipendenti; il Gruppo Allargato continuava a riunirsi settimanalmente (e andò avanti per tre anni); gruppi operativi (*task groups*) erano nati spontaneamente per affrontare problemi urgenti; il coordinamento tra i reparti era migliorato; l’organizzazione aveva conquistato un nuovo sentimento di identità; e la produzione e i profitti erano notevolmente aumentati.

I consulenti, che già avevano offerto consulenza su richiesta a vari gruppi interni (incluso un organismo misto sindacale), negoziarono allora un nuovo contratto. In questo modo si costituirono come Gruppo Risorse Consulenziali, un organo quasi-indipendente con un proprio *budget*, e ciò rese esplicito il fatto che il sistema cliente era l’organizzazione nel suo insieme e non il solo *management*. Oltre a fornire un servizio ai gruppi interni il Gruppo Risorse Consulenziali si assunse un nuovo compito, quello di cercare di far luce sulle dinamiche complessive dell’organizzazione. Ciò richiese una sperimentazione per verificare ad esempio se la metodologia del Gruppo Allargato potesse essere estesa a una folla di quasi 1000 persone, di cui solo una piccola percentuale poteva essere presente con i consulenti in ogni singola occasione. Il comune legame era rappresentato dall’uso del *transfert*. Il Gruppo Risorse Consulenziali, come il consulente di gruppo in una Conferenza tradizionale, era sì all’esterno del confine organizzativo, ma era anche parte di un più ampio sistema consulente/cliente e quindi suscettibile di ricevere proiezioni da parte dell’organizzazione. La tecnica utilizzata consisteva in una seduta settimanale – che chiunque, *manager* o operaio, era libero di frequentare – nel corso della quale i membri del Gruppo Risorse Consulenziali passavano in rassegna le esperienze che avevano fatto nell’ultima settimana come consulenti a qualche settore dell’organizzazione e ne ricavano una base per formulare ipotesi di lavoro relativamente al sistema nel suo complesso. Le loro testimonianze comprendevano l’esperienza di sentirsi tirati dentro o spinti fuori, idealizzati o denigrati, omogeneizzati oppure scissi e così via, insieme all’osservazione dei modelli di proiezione operanti tra diversi raggruppamenti all’interno del sistema cliente. I membri dell’organizzazione presenti alle riunioni lavoravano su queste ipotesi e vi aggiungevano le loro preoccupazioni; e oltre a ciò i consulenti utilizzavano le interpretazioni emergenti sia direttamente che in modo indiretto nel loro lavoro con i diversi gruppi durante la settimana seguente. In questo modo la voce del Gruppo Risorse Consulenziali poteva essere “udita” da una parte cospicua dell’organizzazione e sembrava esercitare una certa influenza. “La prova più evidente stava nel crescente numero di individui in grado di percepire i processi organizzativi nei quali erano coinvolti ed anche di agire sulla base della propria comprensione assumendo una maggiore autorità personale nell’ambito dei loro... ruoli” (Khaleelee e Miller 1985)

“L’operazione ha avuto successo, ma il paziente è morto”. Ciò che si sarebbe dovuto prevedere era che la cultura emergente in questa società controllata stava diventando sempre più divergente da quella del resto del gruppo. L’esercizio dell’ “autorità basata sulla competenza costituisce sempre una minaccia per un’organizzazione che definisce l’autorità come basata sulla posizione”: “se viene esercitata da un subordinato il suo superiore la tratta come insubordinazione”. (Miller 1986a) Alla sede centrale del gruppo la

soddisfazione per il miglioramento delle prestazioni fu sommersa dall'angoscia per la sovversione: i *manager* nei posti chiave vennero sostituiti e i consulenti vennero messi alla porta.

### *Un Applicazione al Livello della Società*

Questo esperimento ha stimolato la creazione di un gruppo londinese nell'ambito di OPUS (Organization for Promoting Understanding in Society) allo scopo di cercare di estendere e adattare la metodologia suddetta allo studio delle dinamiche della società (OPUS 1980-88, Khaleelee e Miller 1985, Miller 1986a)

Fin dal lontano 1950 Bion – influenzato dalle prime speculazioni di Freud – aveva affrontato con entusiasmo un'impresa del genere e aveva lanciato alcune idee provocatorie. Tra queste figurava la sua ben nota tesi secondo cui la società genera al proprio interno dei gruppi di lavoro specializzati perché gestiscano per conto della società stessa quelle emozioni legate agli assunti di base che altrimenti interferirebbero col suo funzionamento come "gruppo di lavoro". Gli esempi che faceva erano la Chiesa (assunto di base dipendenza), l'Esercito (attacco/fuga) e, forse in modo meno convincente, l'Aristocrazia (accoppiamento) (Bion 1961). Egli aveva individuato questi fenomeni nei piccoli gruppi; e le Conferenze di Leicester, unitamente ad altre osservazioni, hanno ampiamente confermato che, sebbene certi tipi di dinamiche siano caratteristiche di gruppi di diverse dimensioni (Turquet 1974), il grande gruppo è sempre potenzialmente presente in quello piccolo e a volte i fenomeni tipici del gruppo allargato prendono il sopravvento. Questo fatto, come abbiamo scoperto anche nell'impresa manifatturiera, può essere usato costruttivamente. Per esempio, la metodologia di Leicester si è dimostrata un utile strumento per individuare le culture organizzative: un piccolo gruppo di persone provenienti dalla stessa organizzazione manifesterà spesso aspetti non riconosciuti della propria cultura comune, in particolare mobilitandoli come difese contro il compito primario dello studio nel "qui-e-ora".

Inoltre, come ha suggerito Rioch (1979), le conferenze basate sul "Modello Leicester" spesso rispecchiano gli attuali fenomeni sociali. Ella ha notato, ad esempio, che l'incidenza di fenomeni di ribellione violenta – come nel caso di un'irruzione nel territorio dello staff o del sequestro di uno dei suoi membri – aveva raggiunto il suo apice nelle conferenze americane negli anni 1968-69; in seguito il fenomeno si acquietò e i tentativi da parte dei membri di mobilitare una leadership collettiva ebbero meno successo. Paralleli cambiamenti erano stati osservati a Leicester. "Il mito che il gruppo sia una matrice creativa [venne] progressivamente sommerso dal mito contrapposto che gruppi e istituzioni siano pericolosi e distruttivi". Corrispondentemente assistevamo a "un tirarsi indietro dall'impegno nei gruppi, una crescente riluttanza (notata anche da Rioch) ad usare il contesto della Conferenza per la sperimentazione e per il gioco (in senso winnicottiano), ed una tendenza nell'individuo a erigere barriere protettive contro le influenze di gruppo o a cercare sicurezza nell'isolamento o in una coppia" (Khaleelee e Miller 1985).

Prendendo l'avvio da queste esperienze OPUS si è riproposto esplicitamente di utilizzare il microcosmo come un riflesso del macrocosmo sociale e di fatto di esplorare la possibilità di classificare come un campo intellegibile di studio la "società" in quanto tale, distinta dal "grande gruppo". Turquet aveva descritto il duplice ruolo del consulente nei Gruppi Allargati delle Conferenze – consulente e persona – da cui originava la lotta per mantenere una posizione di confine. Ma nella "società" non esiste un fuori, per cui non è disponibile alcuna posizione di confine. OPUS ha tentato di fornire un confine istituzionale all'interno del quale i suoi membri ed altri potessero esaminare la propria esperienza in quanto "cittadini della società", e la capacità di questo confine di contenere i sentimenti caotici e violenti che venivano evocati è stata testata quasi al limite della sua distruzione. L' "Io osservante" è stato molto precario. E' stato comunque confermato che tematiche significative soggiacenti possono emergere in gruppi abbastanza piccoli a cui sia stato dato il compito di esaminare la propria esperienza nel loro ruolo di "membri della società". Gruppi più grandi, di 30-40 persone, possono inconsciamente mettere in atto, in modi vividi e dolorosi, importanti processi sociali. Un esempio recente è stata una conferenza di OPUS su "La Società e la Città interiore", che si rese conto tardivamente di aver riprodotto con la creazione di un sottogruppo isolato lo stesso fenomeno che stava portando in discussione. (Miller 1986b)

## RIFLESSIONI

Come hanno fatto le Conferenze di Leicester a sopravvivere per 30 anni, un periodo di considerevoli trasformazioni culturali a livello sia nazionale che internazionale? Perché il “Modello Leicester” ha messo radici con successo in tanti altri Paesi e culture? In Cina e in Giappone non vi è ancora stata penetrazione, mentre dall’India giungono testimonianze di un uso proficuo del modello con persone provenienti da povere comunità rurali. (E’ stato ad esempio impiegato regolarmente da SAKTI, un’organizzazione di Bangalore che promuoveva lo sviluppo della popolazione femminile) Dunque non si tratta solo di una riserva di caccia per professionisti e *manager* che condividono una cultura occidentale e cosmopolita. Per converso potremmo chiederci: perché il modello non è riuscito a diffondersi più ampiamente e più rapidamente? Perché non ci sono molte più istituzioni che organizzino molte più conferenze ogni anno? Che cosa ha inibito la crescita? Su tali interrogativi dovremo romperci la testa per capirne di più. Qui mi limito ad esporre poche osservazioni.

In primo luogo il modello si è dimostrato efficace nel rivolgersi a un tratto intrinseco della condizione umana – la tensione tra individuazione e incorporazione – che almeno nella maggior parte delle culture del XX Secolo è una tensione che dura tutta la vita e non è mai pienamente risolta. Il modello ci confronta con questo dilemma e con la precarietà delle nozioni di individualità e di autonomia che probabilmente abbiamo date per scontate. Esso fa ciò tuttavia all’interno di una struttura progettata per offrire un relativo contenimento e all’interno di una cultura (la cultura della Conferenza) i cui valori promuovono l’idea – forse la speranza – che vedendo quanto ci facciamo coinvolgere nei processi gruppalì inconsci noi possiamo diventare meno vulnerabili nei loro confronti e più capaci di un’efficiente autogestione. Queste scoperte sono quasi sempre penose per il fatto che sovvertono le convinzioni e le difese passate. La possibilità di diventare più capaci di autogestione di quanto effettivamente non fossimo è guastata dalla necessità di riconoscere che in realtà eravamo molto meno capaci di gestirci di quanto credessimo. Nondimeno la maggior parte delle persone sembra trovare che i risultati siano tutto sommato positivi.

In secondo luogo c’è la questione di che cosa facciano i partecipanti di ciò che hanno sperimentato e che hanno appreso. Una parte di esso è quasi inevitabilmente personale e privato e si rapporta con il loro mondo interno. Per alcuni membri può rimanere così. Ma questo non è lo scopo della Conferenza: il programma è inteso a promuovere l’applicazione dell’esperienza fatta nei ruoli di quella istituzione temporanea ai ruoli che si svolgono nelle istituzioni della realtà esterna.

A questo proposito potrei fare due commenti. Primo, se è efficace tale applicazione è intrinsecamente sovversiva. Essa implica la messa in discussione delle convinzioni e dei miti radicati che sostengono lo status quo e comporta l’esercizio dell’autorità basata sulla propria competenza in una cultura organizzativa dove l’autorità formale deriva comunemente dalla gerarchia e dallo status. Se il membro ritorna ad una posizione al vertice della gerarchia o prossima ad esso questo rappresenta un problema minore, anche se è sperabile che tale persona abbia appreso abbastanza da prepararsi alle probabili resistenze. L’ex-membro in posizione meno privilegiata può dover ridimensionare le proprie iniziali aspirazioni, altrimenti rischia di essere espulso. In ogni caso il fatto che solo le organizzazioni più illuminate accolgano bene i dipendenti che mettono in discussione lo status quo ed esercitano la propria autorità rappresenta certamente una seria limitazione all’espandersi delle Conferenze.

Il secondo commento riguarda le modalità di applicazione scorrette e superficiali, più comunemente nello spirito del “fare ad altri ciò che è appena stato fatto a me”. Nonostante i discorsi fatti per scoraggiare e le ripetute affermazioni che la Conferenza è progettata per uno specifico compito formativo e che altri compiti richiedono altre forme di organizzazione, noi non possiamo impedire ai membri di identificarsi con i modelli di ruolo offerti dallo staff e di cercare pertanto di riprodurli. Questa è una delle riserve espresse da Roy Menninger nel suo resoconto, peraltro ampiamente positivo, dell’esperienza di aver incoraggiato la partecipazione alle Conferenze da parte di una massa critica di personale della Menninger Foundation (Menninger 1985). Cito qualche passo dal suo articolo:

“Potenzialmente dannosa per il processo terapeutico era la tendenza – durante il periodo immediatamente successivo alla Conferenza sulle Relazioni di gruppo – a equiparare “processo di gruppo” e trattamento. I potenti effetti dell’espressione di sentimenti primitivi e l’esperienza istruttiva della regressione indotta dal gruppo portavano alla naturale ma errata convinzione che queste esperienze fossero l’essenza della terapia... dislocando i compiti primari dell’apprendimento e della comprensione”.

“Questa prospettiva sembrava presumere che la Conferenza sulle Relazioni di Gruppo fosse un modello di trattamento invece che un metodo di formazione. I processi di gruppo sono avvincenti e profondamente coinvolgenti, ma non sono una psicoterapia né un sostituto della comprensione dinamica del paziente...”

“Associata con questo schema era la tendenza ad usare il processo di gruppo per ‘gestire’ il comportamento deviante o patologico di un paziente... [ e ] una diminuita attenzione per le radici dinamiche del sintomo...” (Menninger 1985)

Un questione aggiuntiva che Menninger avrebbe potuto sollevare riguarda il dubbio che l’attenzione sul trattamento potesse essere in parte uno spostamento rispetto al confronto con questioni più penose o intrattabili all’interno dell’organizzazione: i pazienti erano forse mobilitati a dar voce a quei sentimenti primitivi che lo staff stava rimuovendo?

Bisogna anche riconoscere che esiste almeno un caso riportato in cui è stata impiegata con successo in un ospedale psichiatrico una versione accuratamente progettata del modello delle Conferenze per la riabilitazione di pazienti gravemente psicotici di recente ammissione (Lofgren 1976). Ma nel complesso le critiche di Menninger appaiono fondate. La verità è che la Conferenza stessa è un’applicazione, l’applicazione di un quadro di riferimento concettuale ad un compito formativo. Molte delle più significative applicazioni alla conoscenza delle organizzazioni, per quanto abbiano preso forma dall’esperienza delle Conferenze, attingono sostanzialmente a questo schema: gli studi di Richardson (1973) su una scuola e quelli di Levinson e Astrachan (1976) su un centro di salute mentale, per citare solo due esempi. Ma un po’ troppo spesso succede – come nel caso della Menninger Foundation – che i membri ritornino a casa dalle Conferenze con la fantasia che “organizzare un gruppo” (o una conferenza locale) potrà risolvere i problemi della propria organizzazione. Applicazioni scorrette di questo genere evidentemente hanno reso certe organizzazioni non proprio entusiaste del modello e hanno rappresentato un ulteriore fattore di limitazione della sua diffusione. Altre organizzazioni nondimeno sono diventate clienti regolari.

Abbiamo così il paradosso per cui le Conferenze di Leicester, che sono nelle loro finalità essenzialmente sovversive per l’Establishment, sono esse stesse diventate un’istituzione consolidata, col rischio connesso di smarrire il proprio compito.

Un grosso problema è costituito dal cambiamento delle motivazioni dei membri. Un numero crescente di essi si iscrive più per ottenere una forma di accreditamento che con l’intenzione di imparare. Alcuni sono collegati con le istituzioni che gestiscono conferenze basate sul modello Leicester ed hanno già preso parte ad una o più d’una di esse: l’ “esperienza di Leicester” può essere necessaria o almeno utile per la progressione di ruolo del personale di quelle istituzioni. Ci sono inoltre vari circoli professionali, specie nel campo della salute mentale, dove partecipare (e sopravvivere) ad una Conferenza di Leicester è diventato quasi un rito di passaggio o assegna un certo prestigio. E oltre a queste due categorie ve ne sono altre in cui le persone sono state imbeccate da chi ha già partecipato ed hanno già in anticipo un’idea di che cosa devono aspettarsi. La percentuale di membri “naïf”, sprovvisti di questi collegamenti esterni e di conoscenze preliminari, è diminuita. Gli “informati”, che li sopravanzano per numero, tendono a portarsi dietro in aggiunta alle loro motivazioni miste (nella migliore delle ipotesi) anche alcune difese prefabbricate: ad esempio l’adozione di una posizione osservante, interpretativa – un ruolo di pseudo-staff – come modo per evitare il coinvolgimento; l’uso di un gergo psicologico per fronteggiare i membri “laici”; il tentativo di creare situazioni che dimostrino la loro competenza nei loro ruoli professionali esterni difendendoli dalle insicurezze connesse col ruolo di membro. (Gli “infortuni”, come abbiamo visto, possono svolgere un’utile funzione per i professionisti della salute mentale) In pratica dopo un giorno o due, come conseguenza delle dinamiche dell’istituzione nel suo complesso e con l’aiuto delle interpretazioni dello staff, la grandissima maggioranza dei membri scoprono di essere diventati coinvolti – di essersi “associati” – quasi a dispetto della loro volontà. Rimangono altre difficoltà. I membri inesperti che si sentano esclusi da un sottogruppo “centrale” che detiene un proprio gergo psicologico possono arrivare a credere che ciò che va imparato nella Conferenza sia un linguaggio.

Tuttavia i problemi di istituzionalizzazione sono ben più insidiosi di questi. Il modello corre costantemente il pericolo di diventare un movimento. Un movimento è alimentato da un rituale e a sua volta lo alimenta. Pressioni molto sottili vengono esercitate sui membri dello staff per farli diventare sacerdoti del rituale. Il Direttore e quei consulenti che hanno preso parte [in precedenza] a diverse successive edizioni delle Conferenze di Leicester incontrano delle difficoltà a tracciare un confine attorno a questa particolare Conferenza. Nuovi membri dello staff, così come i membri inesperti, possono sentirsi ricacciati in un sottogruppo “emarginato”, col resto dello staff che proietta su di loro tutte le proprie ansie ed insicurezze. Un nuovo Direttore o Vice-Direttore sarà oggetto di attacchi invidiosi, che possono manifestarsi con modalità per

nulla subdole. L'istituzionalizzazione rende ancora più difficile restare aderenti alla realtà e accettare il fatto che per quanto concerne questa particolare Conferenza tutti siamo inesperti e che ciò che pensiamo di conoscere dall'esperienza del passato può rivelarsi più di impaccio che d'aiuto per capire quello che accade nel presente.

\* \* \*

## BIBLIOGRAFIA

- Anzieu, D. (1971) "L'illusion groupel" *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, 4: 73-93.
- Bateson, G. (1973) *Verso un'ecologia della mente*. Adelphi, Milano.
- Bertalanffy, L. von (1950a) "The theory of open systems in physics and biology" *Science*, 3: 23-29.
- , (1950b) "An outline of general systems theory". *British J. Philosophy of Science*, 1: 134-165.
- Bion, W.R. (1946) "The leaderless group project". *Bull.Menninger Clinic*, 10 (3): 77-81
- , (1947-51) "Experiences in Groups: I-VI. *Human Relations*, 1-4
- , (1961) *Esperienze nei Gruppi*. Armando, Roma 1971.
- Bion, W.R. e Rickman, J. (1943) "Intra-Group tensions in therapy". *Lancet*, II, 27<sup>th</sup> Nov, 678-681.
- Bridger, H. (1946) "The Northfield Experiment". *Bull.Menninger Clinic*, 10 (3): 71-76.
- , (1985) "Alcune riconsiderazioni sull'esperienza di Northfield". In *Bion e la Psicoterapia di Gruppo*, a cura di M.Pines. Borla, Roma.
- Bridger, H. e Isdell Carpenter, R. (1947) "Selection of management trainees", *Industrial Welfare*, 29:177-81.
- Curle, A. e Trist, E.L. (1947) "Transitional communities and social reconnection", *Human Relations*, 1:240-88
- Dicks, H. (1970) *50 Years of the Tavistock Clinic*. London, Routledge & Kegan Paul.
- Gosling, R. (1981) "A study of very small groups". In *Do I Dare Disturb The Universe?*, ed. J.Grotstein London, Karnak Books, Marefield Reprints, 1983.
- Gould, L.J. (1979) "Men and women at work". In *Exploring Individual and Organisational Boundaries*, ed. W.G.Lawrence, London, Wiley.
- Higgin, G. e Bridger, H. (1964) "The psychodynamic of an intergroup experience" *Human Relations*, 17: 391-446.
- Jaques, E. (1951) *Autorità e partecipazione nell'azienda*. F.Angeli, Milano 1975.
- , (1953) "On the dynamics of a social structure". *Human Relations*, 6: 3-24.
- , (1955) ""Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva". In: M.Klein, P.Heimann, R.Money-Kyrle (a cura) *Nuove vie della Psicoanalisi*. Il Saggiatore, Milano 1966.
- Khaleelee, O. e Miller, E.J. (1985) "Beyond the small group: society as an intelligible field of study". In: M.Pines (a cura) *Bion and Group Psychotherapy*. London, Routledge & Kegan Paul.
- Klein, M. (1959) *Il nostro mondo adulto e altri saggi*. Martinelli, Firenze 1972.
- Lawrence, W.G. (1979) "Introductory Essay: exploring boundaries", "A concept for today: managing oneself in role". In *Exploring Individual and Organisational Boundaries*, London, Wiley.
- , (1985) "La rottura della cornice". In: M.Pines (a cura) *Bion e la Psicoterapia di Gruppo*. Borla, Roma 1988.
- Lawrence, W.G. e Miller, E.J. (1976) "Epilogue". In *Task and Organization*, ed. E.J.Miller, London, Wiley.
- Levinson, D. e Astrachan, B. (1976) "Entry into the mental health centre: a problem in organisational boundary regulation". In *Task and Organization*, ed. E.J.Miller, London, Wiley.

- Lewin, K. (1935) *Teoria dinamica della personalità*. Giunti, Firenze.
- , (1936) *Principles of Topological Psychology*. New York, McGraw Hill.
- , (1947) "Frontiers in group dynamics, Parts I & II". *Human Relations*, 1: 5-41, 2: 143-153
- Lofgren, L.B. (1976) "Organizational design and therapeutic effect". In *Task and Organization*, ed. E.J.Miller, London, Wiley.
- Main, T.F. (1946) "L'ospedale come istituzione terapeutica". In *La comunità terapeutica*. Il Pensiero Scientifico, Roma 1992
- Menninger, R.W. (1972) "The impact of group relations conferences on organizational growth". *Intern.J. Group Psychotherapy*, 22: 415-432.
- , (1985) "A retrospective view of a hospital-wide group relations training programme." In *Group Relations Reader 2*, ed. A.D.Colman & M.H.Geller,. Washington DC, A.K.Rice Institute.
- Menzies, I.E.P. (1960) "I sistemi sociali come difesa dall'ansia". In: M.Lang e K.Schweitzer (a cura) *Psicoanalisi e Socioanalisi*. Liguori, Napoli 1984.
- Miller, E.J. (1959) "Technology, territory and time: the internal differentiation of complex production systems". *Human Relations*, 12: 245-272.
- , (1976a) "Introductory essay: role perspectives and the understanding of organizational behaviour". In *Task and Organization*, ed. E.J.Miller, London, Wiley.
- , (1976b) "The open-system approach to organizational analysis with special referencee to the work of A.K.Rice" In *European Contributions to Organization Theory*, ed. G.Hofstede & M.Sami Kassem. Assen/Amsterdam, Van Gorcum.
- , (1977) "Organisational Development and Industrial Democracy: a current case-study". In: C.Cooper (ed.) *Organisational Development in the UK and USA: A joint Evaluation*. Macmillan, London 1977; e in: A.D.Colman e M.H.Geller (eds) *Group Relations Reader 2*. Washington DC, The A.K.Rice Institute, 1985.
- , (1980) . "The Politics of Involvement". *Journal of Personality and Social Systems*, vol.2, nn.2-3, 1980, pp.37-50; e in: A.D.Colman e M.H.Geller (eds) *Group Relations Reader 2*. Washington DC, The A.K.Rice Institute, 1985.
- , (1986a) "Making room for individual autonomy". In *Executive Power*, ed. S.Srivastva & Ass.. San Francisco, Jossey-Bass.
- , (1986b) "Society and the Inner City, OPUS Conference Report, March 8-9, 1986". *Bulletin* n°22-23, Part II. London, OPUS.
- , (1987) ."Le Conferenze di Leicester del Tavistock Institute". In: G.Contessa (a cura) *T-Group: storia e teoria della più significativa invenzione del secolo*. CLUP, Milano 1987
- , (1988) "The study of organizational dynamics". In *Group Therapy in Britain*, ed. M.Aveline & W.Dryden. Milton Keynes, Open University Press.
- Miller, E.J. e Rice, A.K. (1967) *Systems of organization. The Control of Task and Sentient Boundaries*. London, Tavistock Publ.
- Morris, B.S. (1949) "Officer selection in the British army 1942-45". *Occupational Psychology*, 23 (4): 219-34.
- OPUS, (1980-88) *Bulletins* , 1-25. London, OPUS.
- Palmer, B. (1979) "Learning and the Group Experience". In *Exploring Individual and Organisational Boundaries* ed. W.G.Lawrence. London, Wiley.

- Rice, A.K. (1958) *Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment*. London, Tavistock Publ.
- , (1951) "The use of unrecognized cultural mechanisms in an expanding machine-shop (Glacier Project – III)" *Human Relations*, 4: 393-400.
- , (1963) *L'impresa e il suo ambiente*. F. Angeli, Milano 1974
- , (1965) *Esperienze di leadership*. Giunti, Firenze 1974.
- , (1969) "Individual, group and inter-group process" *Human Relations*, 22: 565-584.
- Richardson, E. (1973) *The teacher, the school and the task of management*. London, Heinemann
- Rioch, M. (1979) "The A.K.Rice group relations conferences as a reflection of society" In *Exploring Individual and Organisational Boundaries* ed. W.G.Lawrence. London, Wiley.
- Sutherland, J.D. (1985) "Sulle orme di Bion: dinamiche di gruppo e psicoterapia di gruppo". In: M.Pines (a cura) *Bion e la Psicoterapia di Gruppo*. Borla, Roma 1988.
- Trist, E.L. (1985) "Il lavoro con Bion negli anni '40: il decennio dei gruppi". In: M.Pines (a cura) *Bion e la Psicoterapia di Gruppo*. Borla, Roma 1988.
- Trist, E.L. e Bamforth, K.W. (1951) "Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting" *Human Relations*, 4: 3-38.
- Trist, E.L. e al. (1963) *Organizational Choice*. London, Tavistock Publ.
- Trist, E.L. e Sofer, C. (1959) *Exploration in Group Relations*. Leicester University Press.
- Tuckman, B.W. (1965) "Developmental sequence in small groups" *Psychological Bulletin*, 63: 384-399.
- Turquet, P. (1974) "Leadership: the individual and the group". In *Analysis of Groups*. eds. G.S.Gibbard et al. San Francisco, London, Jossey-Bass; e in: A.D.Colman e M.H.Geller (eds.) *Group Relations Reader 2*. Washington DC, The A.K.Rice Institute, 1985.
- , (1975) "Minacce all'identità nel gruppo allargato". In: L.Kreeger (a cura) *Il gruppo allargato*. Armando, Roma 1978.
- Wilson, A.T.M. (1951) "Some aspects of social process". *J. Social Issues*, Suppl. Series n°5.
- Wilson, A.T.M., Trist, E.L. e Curle, A. (1952) "Transitional communities and social reconstruction: a study of the civil resettlement of prisoners of war" In *Readings in Social Psychology, 2<sup>nd</sup> Edition*, ed. G.E.Swanson e al.. New York, Henry Holt & Co.