

Recensioni

a cura di Carla Weber*

La rubrica Recensioni vuole aprire un dibattito con i lettori e sviluppare pensiero intorno ai libri che consultiamo più da vicino riconoscendo qualche connessione o legame con la ricerca portata avanti da Educazione sentimentale. La scelta, necessaria nell'incalzante proposta editoriale di titoli nuovi, non può che essere arbitraria e terrà conto del confronto interno alla redazione e delle segnalazioni che arrivano da contributori e lettori. Verranno privilegiati i libri che ci permettono di arricchire, aprire, sovvertire, complicare l'approccio psicosocioanalitico, in cui la rivista si riconosce. In questo numero la rubrica propone una recensione multipla e altre tre recensioni lunghe.

Le possibilità del limite

Morelli U. (2020). *Empatie ritrovate. Entro il limite per un mondo nuovo*. Cinisello Balsamo (Milano): Edizioni San Paolo; pp. 206; € 20,00

L'imputato (Eduardo De Filippo, 1973)

«Cara còzzeca, tu staie inguaiate»,
dicette 'o magistrato,
«'o fatt'è chisto, ccà nun te salva manco Giesù Cristo;
o l'ergastolo, o fucilata.
Qui ci sono le prove, figlia mia...
tu hai portato il bacillo del colera...
La tua presenza è una presenza nera:
'a gente mo re all'erta mmiez'a via.
Che' dici a tua discolpa?». *«Ecco vedete... affunn' 'o mare 'a cozzeca s'arrangia»,
dicette l'imputata, «e lo sapete...
là ssotto, Presidè,
pare l'inferno!
Chello c'arriva 'a cozzeca se mangia:
si arriva mmerda, arriva dall'esterno!»*

* E-mail: carlaweber@studioakoe.it.

Sono passati circa cinquant'anni dall'epidemia di colera che colpì l'Italia e in particolare Napoli, che ne fu l'epicentro. Era il 1973 e la mia memoria torna soprattutto a quelle code lunghissime sotto il cocente sole agostano napoletano in attesa della vaccinazione di massa che fu organizzata persino con l'aiuto dell'esercito americano, che giunse a Napoli munito di pistole ad uso sanitario per iniettare il vaccino. Furono giorni di grande tensione, con manifestazioni di protesta, farmacie prese d'assalto, per medicinali e disinfettanti di ogni genere; financo la vendita di limoni, con prezzi che andarono alle stelle, subì un'impennata clamorosa, per l'infondata credenza del popolo secondo la quale questo agrume potesse prevenire l'infezione. Ricordo benissimo anche il cinico dibattito che accompagnò quei giorni, circa un virus che si considerava ormai debellato, e che mai avrebbe potuto più colpire una città industriale del mondo cosiddetto "avanzato". La politica, autoassolvendosi, incolpò dell'epidemia le cozze, nelle quali certo si annidava il vibrione colerico, che tuttavia proliferava grazie al mare inquinato da scarichi abusivi, a un sistema fognario vecchio di secoli e in molta parte a cielo aperto, ad un ambiente malsano e a una situazione igienica catastrofica. Insomma, il colera si giovava di un contesto favorevole per svilupparsi, reso invivibile da anni di malgoverno della città e da una crescita urbanistica disordinata, causata dalla speculazione immobiliare e dallo scempio edilizio, come è ben raccontato dal film di Francesco Rosi, *Le mani sulla città*. A pagare il conto dell'epidemia furono i pescatori e i vivaisti napoletani ai frutti di mare, "colpevoli" di allevare insieme ai mitili anche il vibrione colerico. Un capro espiatorio usato dalla politica perché calasse il sipario sulle ragioni ultime che scatenarono la malattia, come illustra bene il testo poetico del grande Eduardo. A Napoli, dopo cinquant'anni poco è cambiato!

In uno scenario totalmente diverso, beninteso, anche oggi, di fronte all'incedere del Covid19, che ha peraltro ben altri effetti sulla vita delle persone a livello mondiale, l'attenzione dell'opinione pubblica e l'impegno della politica paiono rivolti solo a "passare la notte". Dai negazionisti allo stuolo cospicuo di virologi, amplificati dai media, molti possiedono le risposte. Pochi invece si pongono domande, in particolare sul perché siamo ridotti in questa situazione penosa e angosciante, e su dove andare a mettere strutturalmente le mani per chiudere un'epoca triste e aprirne un'altra migliore.

Chi è l'imputato di questa pandemia? Dalla stessa domanda di Eduardo sul colera a Napoli cinquant'anni fa, muove anche il pensiero complesso di Ugo Morelli, Psicologo e studioso di Scienze Cognitive, sulla pandemia di questo tempo, raccolto in un agile e denso volume dal titolo *Empatie Ritrovate*, uscito in libreria per i tipi della San Paolo Edizioni.

Aprire un'altra epoca equivale metaforicamente a una "seconda nascita" per noi uomini. Perciò, l'auspicio paradossale ma non troppo di Morelli è quello di "smettere di restare umani per diventare finalmente terrestri", superando quell'atteggiamento di superiorità della specie umana verso le altre specie che con essa compongono la biodiversità, che tende a separare, tragicamente, l'intorno della nostra vita dall'interno di noi e delle nostre scelte: «una condizione per riuscirci è pensarci in termini di sistema vivente, non chiusi nei nostri particolari confini culturali e di specie».

Se interpellato, nessuno di noi vorrebbe più vivere in un mondo fatto di inquinamento, di pandemie, di ingiustizie, di disuguaglianze, che generano sofferenze, e disagi materiali e immateriali; eppure la barriera del conformismo, dell'abitudine, dell'opportunismo resiste alimentando l'indifferenza. Tema, quest'ultimo, caro a Mo-

relli, che ne ha fatto oggetto di studio in altri suoi testi, e con il quale l'autore ci chiama ancora una volta a fare i conti, a patto di saper abitare l'ambiguità della realtà: se infatti l'indifferenza è un portato anche della "planetarizzazione" della nostra esperienza e della difficoltà a contenerne gli effetti, Morelli ci invita a viverla non solo come un vincolo ma anche come un'occasione per rielaborare questa fase, uscendo dalla condizione di "non vedere di vedere" le cause mondiali della crisi sanitaria, conseguenza della separazione tra la natura e noi e delle questioni critiche legate al clima, all'ambiente, alla demografia, all'economia, alle catene alimentari. Un indicatore chiave per rilevare tale degrado è il lavoro, ridotto a merce e a oggetto di scambio dalle ideologie strumentali che rappresentano l'infrastruttura subculturale del medesimo neoliberalismo che ha ridotto il mondo a una discarica di scarti materiali e umani, in nome di performance senza limiti e con beneficiari limitati. Ma questa volta dal naufragio non si salverà alcuno, e, in barba alla metafora di Lucrezio e poi di Blumenberg, non ci saranno spettatori. Lo *spillover* (il salto di specie) come ben descritto da D. Quammen, infatti, non è un fenomeno occasionale, tantomeno "Il cigno nero" descritto da Nassim Nicholas Taleb, ma rinvia alla manomissione fraudolenta e irresponsabile dell'uomo dei meccanismi della natura. Con il rischio dell'irreversibilità delle conseguenze.

È tempo allora, ma siamo in forte ritardo, di indossare altri abiti culturali e psicologici, cestinando vecchi e inadatti copioni, anche quelli apparentemente progressisti – si pensi alla retorica sulla sostenibilità, ad esempio, che compare in tutte le salse politiche – spesso più tagliati per prediche moralistiche che generativi di un linguaggio della responsabilità che connetta scelte e azioni individuali e collettive con ciò che accade sul pianeta. Un dialogo, un conflitto tra mondo interno e mondo esterno che esige di fecondare la dimensione cognitiva, con la "ragione poetica", unica capace – scrive Morelli – di farci «sentire più intensamente come l'emozione sia la via attraverso cui entriamo in rapporto col pre-individuale e con il mondo intero di cui siamo parte. Tra il mondo interno e il mondo intero si può creare un'armonia che finora, con la nostra disposizione a usare senza limiti il mondo, non si è mai creata». Limite. Eccola l'altra parola chiave del linguaggio della responsabilità, che ci induce a quella consapevolezza che, già nel 1969, richiamava Gregory Bateson, ne *L'ecologia della mente*: «stiamo imparando sulla nostra pelle che l'organismo che distrugge il proprio ambiente distrugge sé stesso».

Per maturare una responsabilità verso il presente e il futuro, non è necessario ricorrere all'euristica della paura – secondo lo schema di Hans Jonas – ma rimanere nel solco del pensiero batesoniano, che Ugo Morelli rilancia e rafforza prospettando un salto di qualità nella competenza umana di apprendere e cambiare, che vuol dire abbandonare la strada di "apprendere per prova ed errore" e capire come impariamo. Se c'è un imperativo per questo tempo è: "imparare ad imparare"! Ma la scuola non è attrezzata per un apprendimento di questo tipo, ammalata, come scrive Morelli, di "edudemia": una crisi dell'educazione, causata dalla separazione tra sfera affettiva e sfera cognitiva. Dunque, bisogna definitivamente riconoscere che lo spazio educativo per eccellenza è l'intersoggettività, ciò che costituisce e individua ogni soggetto, ciascuno di noi: un processo problematico, ambiguo, in tensione permanente tra lo stare in relazione e il fuggire da essa, ma fondamentale perché nell'incontro tra corpi – come le neuroscienze indicano – ciascuno risuona nell'altro, generando affettività – ossia portare qualcosa di me nell'altro reciprocamente – che è il veicolo primario anche dell'apprendimento. Pa-

radossalmente, scopriamo di avere un radicale bisogno dell'*affective touch* proprio quando il distanziamento fisico imposto dalla pandemia ce lo nega, depotenziando su un versante la crescita della nostra mente – per fare una mente ce ne vogliono almeno due, ripete Morelli – e sull'altro, enfatizzando i rischi di una tendenza all'immunizzazione dall'altro, sentimento già presente nella nostra società e che bisognerebbe eliminare non amplificare.

L'inversione affettiva, così la definisce efficacemente Morelli, è l'esito non voluto ma reale della pandemia, che genera un doloroso paradosso: il prenderci cura dell'altro oggi vuol dire tenerlo a distanza. Un paradosso, tuttavia, gravido di possibilità: nell'avvertire un'assenza, infatti, possiamo far crescere in noi il desiderio dell'altro. In questo senso, la pandemia è l'occasione per ripensare l'esistenza di ciascuno in maniera "non autosufficiente" e nel legame con gli altri e con l'ambiente nel quale siamo immersi, ritrovando quell'empatia smarrita insieme alle parole che danno un senso al vivere. Ciò vuol dire scegliere, decidersi, mettendo al lavoro la nostra competenza simbolica e perciò rimettendo al mondo un "uomo in rivolta", come lo definirebbe Albert Camus, capace di dire quel "no" che non è di rinuncia, ma di apertura a una nuova progettualità.

Secondo Morelli, «siamo forse di fronte alla prima possibilità per farcela», se riconosciamo che «abbiamo proceduto verso e spesso contro gli altri e l'ambiente»: un auspicio e una denuncia che lungi da moralismi, intendono rimarcare ancora una volta l'imprescindibilità dell'educazione, anzi di una "terza educazione". Quella che va oltre all'educazione che si riceve in famiglia e a quella scolastica, quella che si alimenta di domande, e che richiede un lavoro su se stessi per attivare un sapere critico e i diversi codici affettivi (materno per accogliere, paterno per indicare, fraterno per condividere) di cui siamo portatori. L'educazione come cura di sé, volta a far dialogare mondo interno e mondo esterno, e perciò centrata sull'educazione sentimentale, quella che – come diceva Luigi Pagliarani – riscatta il verbo amare, con le sue attenzioni all'affettività, alla dimensione emozionale del pensiero, e al dialogo interiore con se stessi. L'educazione sentimentale è la via principale alla maturazione della ragione poetica.

L'esistente è fallito. È bene prenderne atto. E con esso è oggi in discussione il background culturale sul quale poggiava, con i suoi miti, le sue ideologie, i suoi stereotipi e i suoi riti. Da qui, come invece il linguaggio banale e cinico dei mass media continua a ripetere, non si può operare alcuna ri-partenza. Sarebbe un errore tragico, ma la resistenza al cambiamento è elevata, e il rischio è forte. Bisogna invece investire in eccedenza, in quella immaginazione e creatività rimaste soffocate dalla logica "istruzionista" e da quella che Paulo Freire chiamava "la pedagogia bancaria", che misura i risultati senza tenere conto del processo educativo e di apprendimento. È la capacità di gestire le nostre emozioni la base del cambiamento necessario, conclude Ugo Morelli; e in questo senso, «quelle empatie interrotte parlano e indicano vie di particolare importanza per pensare a modi di vivere differenti, sostenibili, giusti; per accedere finalmente a empatie ritrovate. Dipende da noi».

Rosario Iaccarino

Riconoscimenti necessari

Boitani P. (2014). *Riconoscere è un Dio. Scene e temi del riconoscimento nella letteratura*. Torino: Einaudi; pp. XI-474; € 34,00

Honneth A. (1993). *Riconoscimento e disprezzo*. Soveria Mannelli (CZ): Rubbettino Editore, 2018; pp. 50; € 6,20

Honneth A. (2019). *Reificazione. Sulla teoria del riconoscimento*. Milano: Meltemi; pp.103; €10,00

Honneth A. (2019). *Riconoscimento*. Milano: Feltrinelli; pp. 192; € 22,00

Turra V. (2018). *Ermeneutica del riconoscimento. Fondazione filologica di un concetto*. Milano: Mimesis; pp. 473; € 34,00

In tempi non sospetti nel 1998 Christoph Dejours, psicanalista, scrive in un suo aureo piccolo libro, troppo in fretta riposto «il riconoscimento non è una rivendicazione marginale di chi lavora. Al contrario appare decisivo nella dinamica della mobilitazione soggettiva dell'intelligenza e della personalità nel lavoro (ciò che classicamente si designava in psicologia motivazione al lavoro) [...] il lavoro si inserisce nella dinamica della realizzazione di sé è [...] se mancano i benefici del riconoscimento il soggetto è riportato esclusivamente alla propria sofferenza»¹.

Posta su un piano metaforico, l'affermazione dello psicanalista francese alla fine del secolo può essere interpretata come fattore di emergenza nei confronti di una galassia di ricerche e di riflessioni che convergono sulla tematica del riconoscimento, nel tentativo di contributi disciplinari diversi, accumulati dall'evitare il dilagare di un processo di reificazione, lungo il quale di fronte alla totalità degli oggetti meramente osservati si sviluppi l'assenza di un qualsiasi impulso psichico. La nozione di emergenza, lungo la traccia dell'insegnamento di Francisco Varela, ci assiste nel superare una visione dualistica del genere *mente/corpo/mente* e ci assiste a comprendere che un processo cognitivo o cosciente può essere collegato ad una base materiale pur senza essere ridotto ad una influenza puramente materiale. Emergenza ci indica come da una transizione di stato a livello locale (nel nostro caso l'assunzione come fattore deflagrante, capace di rompere una stagnazione cognitiva nella riflessione sul lavoro umano agita da Dejours e raccolta su un piano metaforico) possa ricondurre a processi estesi di livello globale.

Il nucleo problematico della ricerca del pensiero europeo a cavallo tra i due secoli si basa su una prospettiva caratterizzata da una doppia appartenenza, sociologica e filosofica.

Gli eredi della scuola di Francoforte, in particolare Axel Honneth, da una parte criticano l'immagine del mutamento sociale sconnesso su un piano di realtà dal conflitto tra gruppi sociali con interessi lontani, dall'altra, all'interno di una esigenza di teoria morale, si orientano a formulare una nozione sensata di progresso.

¹ Dejours Ch. (1998). *L'ingranaggio siamo noi*. Milano: Il Saggiatore, 2000; p. 42.

Lungo queste tracce, nel pensiero di Honneth l'oggetto, la materia di un contendere verso il traguardo di un progresso normativo, è il conflitto per il riconoscimento, per essere riconosciuti dall'altro. La ricerca dell'autenticità individuale transita attraverso una svolta intersoggettiva.

Ogni affermazione identitaria, individuale collettiva, non è tale, non è consolidata, se non è supportata dal riconoscimento dell'altro. Alla radice di ogni conflitto c'è un deficit di riconoscimento e la lotta per il riconoscimento è orientata dal colmare questo divario.

Tutto questo riconduce al paradigma della relazionalità.

Lo sviluppo del pensiero di Honneth sottolinea infatti la priorità del riconoscimento nei confronti dei processi di conoscenza.

La tesi del filosofo tedesco indica come «il comportamento partecipativo precede la percezione neutrale della realtà e il riconoscimento viene prima della conoscenza [...] La specificità del comportamento umano consiste nella disposizione comunicativa ad assumere la prospettiva di una seconda persona [...], questa capacità di assumere la prospettiva di un altro si radica a sua volta in un'interazione antecedente che reca i tratti della cura esistenziale» (Ivi, 2019, p. 43).

Al di là dell'osservazione del come una siffatta apertura del filosofo tedesco rinvii, con ampia legittimazione, ai fondamenti della psicanalisi interessata all'intersoggettività, intra ed inter psichica, all'insieme delle ricerche dell'*infant research*, è interessante apprendere come il pensiero di Honneth si accosti a quello di Cavell, di Heidegger e di Dewey. E se le prime riflessioni di Honneth lo portano ad affermare che «ciò che Cavell chiama *acknowledgement*, Heidegger surge, Dewey coinvolgimento, stiano al di sotto della soglia per il quale il riconoscimento reciproco implica l'accettazione delle specifiche caratteristiche di chi si ha di fronte [...] successivamente sostiene che questa modalità esistenziale di riconoscimento sta alla base di tutte le altre modalità più sostanziali, nelle quali sia in gioco l'accettazione delle determinate caratteristiche o capacità di altre persone» (Ivi, p. 55).

L'approdo ultimo del pensiero del filosofo tedesco lo conduce a sottolineare come «per Hegel e Fichte i loro rispettivi concetti di riconoscimento non intendessero semplicemente indicare un fenomeno rilevante per la vita sociale ma la sua stessa condizione costitutiva: noi creiamo le condizioni per una coesistenza normativamente regolata tra gli esseri umani riconoscendoci reciprocamente come persone a cui spetta l'autorità di giudicare ognuno per sé la legittimità delle norme condivise» (Ivi, 2019b, p. 165), non mancando di sottolineare come «una teoria del riconoscimento ispirata a Hegel non può fare a meno di implicare anche una diagnosi delle patologie possibili, un esame dei blocchi sempre in agguato, un'analisi del carattere conflittuale del riconoscimento reciproco» (Ivi, p. 166).

Il riconoscimento è l'atto generativo della nostra relazione con gli altri. La relazione interpersonale nutrita dall'*acknowledgement* non è una relazione con un'essenza conoscitiva. È invece radicata nella nostra capacità, nella nostra volontà di andare incontro all'altro, di comprenderne le sue diverse espressioni esistenziali

È importante sottolineare come l'atto di riconoscimento non sia in sé buono da un punto di vista affettivo. Quello che è essenziale è la convinzione che il riconoscimento sia il transito in sé ineliminabile per fondare un'identità e che l'autore del riconoscimento si senta consapevole dell'essenzialità del suo gesto, al di fuori dei territori

dell'elusione e dell'indifferenza. All'interno di tale prospettiva l'identità non può essere considerata come data e connessa in sé al soggetto attore, ma piuttosto come un'emergenza generata dalla funzione identificante del riconoscere.

L'accennare al ruolo emergenziale del contributo di Dejours, al di là della sua portata limitatamente metaforica, è di fatto oggi "celebrato" da una straordinaria confluenza intorno al paradigma della relazionalità intersoggettiva e delle scienze della natura e delle scienze umane.

Riandando alla filosofia storicistica di Wilhelm Dilthey e alla sua distinzione tra scienze della natura e le scienze dello spirito, nella nostra contemporaneità, pur nella diversità di procedimenti propri e diversi adottati dalle scienze naturali e dalle scienze umane, si registra una straordinaria confluenza di approdi contigui intorno al postulato della relazionalità.

Dalla meccanica quantistica relazionale all'endosimbiosi biologica, dall'imperfezione relazionale indicata dal neodarwinismo al fattore mimetico delle neuroscienze, dal transito dall'identità alla somiglianza antropologica al ruolo della criptomemoria nella ricerca storica, dalla testualità autore e lettore nella critica letteraria al *sense making* della teoria organizzativa, l'approdo comune è indicato dalla relazionalità in stretta connessione, secondo il pensiero filosofico contemporaneo, con le dinamiche anche conflittuali del riconoscimento.

Tutto questo registra l'accatastarsi sullo scaffale, accanto a quelle della filosofia del riconoscimento, di opere sulla medesima tematica scritte all'interno della disciplina della letteratura comparata, anche se pervenute a vertici diversi.

Il lavoro di Pietro Boitani organico, frutto di una ricerca protrattasi per trent'anni, narra scene e temi di riconoscimento prendendole dalla letteratura antica medievale e moderna. Nelle pagine di Boitani ci si confronta con il più affascinante dei processi umani, «qualcosa che a che fare con la conoscenza [...] ma che ha per oggetto non i fenomeni naturali studiati dalle scienze bensì gli esseri umani» (*Ivi*, p. IX).

Nelle pagine di Boitani, lettura affascinante, un viaggio inatteso quanto oblativo, ci imbattiamo in «Uomini e Donne che si incontrano e si riconoscono» (*Ibidem*) attraverso le pagine della letteratura «si mette in scena la conoscenza della carne momento tutto terreno ma quasi sacro dell'esperienza». In questo senso profondo il riconoscere è un gesto trascendente «il riconoscere è un Dio». La narrazione di Boitani non è cronologica ma erratica, con un trascorrere dal mito greco al Medioevo, per ritornare al mito antico e terminare con Brunetto in Dante e Eliot.

Il tutto posto con un'erudizione splendida, fin seducente, una sorpresa gioiosa in ogni pagina, dove risuona ambigualmente accanto alla gioia lo strame del dolore.

La prospettiva della ricerca di Valeria Turra ha un fondamento rigorosamente filologico, attraverso il quale l'autrice proponendo alcuni testi chiave della letteratura occidentale, suggerisce un'ipotesi definitoria di riconoscimento e, successivamente, una sua teoria del riconoscimento.

Secondo la nostra autrice «il riconoscimento va considerato la presa d'atto di un'identità. La presa d'atto è l'atto della comprensione il suo venire a compimento. L'oggetto di questa comprensione è l'identità, il fatto cioè che un ente un concetto, è sempre quello» (*Ivi*, p. 18).

Tale proposta definitoria è arricchita dalla Turra da almeno sei prospettive: la prospettiva temporale, che può essere in sé misurabile e, dall'altra, un tempo trascendenta-

le che colloca a priori il dipanarsi dei concetti nel pensiero; la circostanza che l'oggetto del riconoscimento sia sempre una singolarità; la circostanza ancora che tale identità singolare persista nel tempo; l'interrogazione se l'atto del riconoscimento in sé possa essere una presa d'atto dell'ontologia stessa del soggetto riconosciuto; l'affermazione che l'identificazione di una generalità sia riconoscimento del particolare cogliere l'identità non come individualità specifica bensì come un'appartenenza ad una specie; l'affermazione, infine, che l'identificazione di una particolarità costituisca un riconoscimento capace di cogliere "le identità di un ente con se stesso", in altre parole l'essere in quanto singolarità, e, contemporaneamente, nutrire un'auto definizione del soggetto stesso che compie l'atto del riconoscimento.

Nei capitoli conclusivi della sua lunga ricerca, assistita ancora dalla sua rigorosa metodologia filologica, la Turra propone una sua teoria del riconoscimento «l'indagine è incentrata sul soggetto che riconosce, considerandolo, nei suoi limiti conoscitivi, elemento imprescindibile e prioritario della relazione che il riconoscimento instaura. Senza la disposizione, disponibilità del soggetto al riconoscimento, questo semplicemente non si verifica, ne può (ri) partire la relazione [...] il riconoscimento è [...] essenzialmente un problema di ordine gnoseologico prima che relazionale, nel senso di una precedenza cronologica e di una presupposizione necessaria oltre che di una tassonomia su base assiologica, mirante a conferire al riconoscimento una portata irrinunciabile di conoscenza della soggettività: senza comprensione la relazione non si instaura che su presupposti erronei» (*Ivi*, p. 443).

E la letteratura, questa la convinzione etica che la autrice ci consegna, «non accettando per statuto il limite stabilito dall'intuizione sensibile "agisce" la raffigurazione del riconoscimento, uno degli strumenti più adatti a tentare questa espressione, forzando i limiti della conoscibilità del singolo e preservandone per sempre una memoria significativa» (*Ivi*, p. 458).

Il metodo filologico nelle mani sapienti e compassionevoli di Valeria Turra tocca vertici inusitati di indagine e di visione olistica, meravigliando pagina dopo pagina lettrici e lettori e riconducendoci con felice collimazione a un passaggio di Paul Célan, poeta citato dall'autrice e prediletto da Michele Napoletano autore di una preziosa prefazione:

*“Ci sono occhi che vanno al fondo delle cose. Essi scorgono
un fondamento. E ce ne sono altri che sprofondano nelle cose.
Questi non scorgono fondamenti. Ma vedono più profondo”*
Paul Celan

Giuseppe Varchetta

Galletti A., Speri L. (2020). *Con la lente della mente. Alle radici dell'osservazione psicoanalitica*. Molfetta (BA): Edizioni la meridiana; pp. 112; € 15,00

Circola ancora tra i soci di Ariele la trascrizione di alcune lezioni introduttive che Gino Pagliarani, insieme alla moglie Maria Zanetta, tenne nel 1972, nell'ambito delle attività del *CIS Individuo società*, sulla tecnica dell'osservazione. Scorrendo velocemente l'indice del Seminario, ci si accorge come il tema dell'osservazione, al di là dei

suoi aspetti meramente applicativi, sia stato per Pagliarani l'occasione per riflettere su questioni epistemologiche di ampia portata che si intrecciano con problematiche di teoria della tecnica, come "i pericoli dell'interpretazione", "l'interpretazione come difesa", "l'utilizzazione del vissuto personale nell'osservazione", attingendo sia al pensiero psicoanalitico, Bion e Resnik in particolare, sia alla tradizione della psicologia della Gestalt.

In continuità con tale linea di pensiero si colloca il recente lavoro di Aurelia Galletti e Leonardo Speri, *Con la lente della mente. Alle radici dell'osservazione psicoanalitica*, primo volume della collana "Percorsi PsicoSocioAnalitici" della casa editrice *La meridiana*. Anche in questo caso l'osservazione, al di là dei suoi aspetti tecnici e di metodo che pure sono trattati nel testo, assume la funzione di collegare e di condensare diversi aspetti e diverse dimensioni che caratterizzano uno stile di pensiero e un modo di intendere la pratica clinica in senso propriamente psicosocioanalitico. Si potrebbe pensare che l'"osservazione" – insieme ad una rete di altri concetti come "compito", "conflitto", "germinabilità", "puer" – collocandosi in una posizione sovraordinata rispetto ai quattro quadranti della finestra psicosocioanalitica, ne costituisca un elemento di cerniera, pur nelle diverse articolazioni e declinazioni che necessariamente assume negli specifici setting operativi.

Partiamo dal titolo: la connessione mente-lente, rafforzata sul piano del significante dalla figura metrica della rima, offre al lettore una penombra di significati che, sul filo delle libere associazioni, merita di essere esplorata. In prima battuta pensare alla mente come lente sembra rimandare ad una funzione di messa a fuoco, di ingrandimento e di ravvicinamento degli oggetti. Una funzione forse collegabile con l'attenzione e la selezione di una porzione di realtà rispetto ad uno sfondo indifferenziato. Ma si potrebbe anche pensare che esistono diversi tipi e diversi modelli di lenti: oltre alle lenti di ingrandimento, che consentono di correggere i difetti della vista spostando in avanti o indietro il punto focale, esistono anche lenti protettive, lenti anti ultravioletti, che ci consentono di schermarci da una realtà, fisica ed emotiva, che solo in parte riusciamo a sostenere e a trasformare.

In diversi punti della sua opera Freud utilizza la metafora dell'apparecchio ottico per riferirsi all'apparato psichico. Nel *Compendio di psicoanalisi* (1938, p. 572) scrive: «Noi supponiamo che la vita psichica sia la funzione di un apparato al quale ascriviamo estensione spaziale e struttura composita e che ci figuriamo simile a un cannocchiale, a un microscopio e ad altri strumenti del genere». Freud qui sembra indicarci che la mente funzioni come un *sistema* di lenti, deputato a rendere visibili oggetti lontanissimi o piccolissimi, impercettibili ad occhio nudo o i cui confini risulterebbero sfrangiati, confusi. Sappiamo d'altra parte che "mente", nella sua etimologia rimanda al verbo mentire, ossia "inventare con la mente" e quindi "plasmare, fingere". Questa derivazione sembra sollecitarci a pensare che la lente-mente ci porta sì a contatto con il reale, ma al tempo stesso ci induce necessariamente anche ad operare una deformazione, o una trasformazione, nell'ordine della finzione, dell'invenzione. La realtà in sé, la O di Bion, è insostenibile; abbiamo bisogno di schermarci da essa per poterla avvicinare e trasformare in una O personale.

Come gli autori mettono ampiamente in evidenza nel capitolo introduttivo, in effetti il tema dell'osservazione mette in gioco enormi questioni di natura epistemologica (che cosa possiamo conoscere della realtà?) e ontologica (a che realtà abbiamo acces-

so? Cos'è la realtà "psichica" che nell'atto di osservazione cerchiamo di cogliere?), oltre che problematiche relative alla tecnica e alla teoria della tecnica.

Per quanto riguarda le questioni di natura epistemologica, è imprescindibile il richiamo al dibattito intorno all'influenza dell'osservatore sulla realtà osservata che si è sviluppato nella Fisica dei primi decenni del Novecento e che ha portato alla formulazione del "principio di indeterminazione"² di Heisenberg. Silvano Tagliagambe, filosofo della scienza profondamente interessato alla psicoanalisi e che in questi anni sta portando avanti una ricerca originale che ha come fulcro teorico la costruzione di un'"epistemologia del confine" alternativa ad un'epistemologia della rappresentazione, riporta in un suo recente testo una citazione del grande fisico Wolfgang Pauli che riassume con efficacia il passaggio di paradigma, a proposito dell'osservazione, tra fisica classica e nuova fisica:

La fisica moderna ha generalizzato la vecchia contrapposizione tra soggetto conoscente e oggetto conosciuto nell'idea di una *separazione* (*Schnitt*) tra osservatore o dispositivo di misura da un lato e sistema osservato dall'altro. Mentre l'*esistenza* di una tale separazione è condizione necessaria per la conoscenza umana, essa [la fisica moderna] concepisce il *punto* (*Lage*) della separazione come relativamente arbitrario e frutto di una scelta condizionata da valutazioni di utilità, e dunque in parte libera³.

Aggiunge Tagliagambe: «Il confine è imprescindibile, ma mobile: può essere collocato in un punto o nell'altro sulla base di una *decisione* motivata».

Passando dalle scienze così dette dure, alle scienze umane, non si può non ricordare l'apporto che sul problema dell'osservazione ha dato l'antropologia, tematizzando in particolare la questione del *lavoro sul campo* e dell'*osservazione partecipante*, a partire dalle ricerche etnografiche di Malinowski negli anni '20 del secolo scorso. Più o meno negli stessi anni si è sviluppato un altro filone di ricerca, quello delle inchieste sociali come quella notissima di William Whyte su un quartiere di Boston abitato da italoamericani, dove il ricercatore entra in contatto con il proprio oggetto di ricerca prendendo direttamente casa nel quartiere, immergendosi così nel campo da osservare.

In ambito psicoanalitico la questione dell'osservazione acquista un'importanza crescente nel momento in cui la psicoanalisi amplia il proprio ambito di ricerca e di intervento clinico, estendendolo ai gruppi e al trattamento dei bambini, sia in studio sia nell'ambiente domestico. Un punto di convergenza tra i due ambiti si realizza nel metodo dell'*infant observation* di Esther Bick, psicoanalista analizzata da Balint e dalla Klein, la quale concepì un'attività di osservazione che prevedeva di visitare un neonato, a casa sua, per un periodo di due anni e osservarne lo sviluppo affettivo e mentale nella

² Non è possibile, nel mondo delle particelle subatomiche conoscere, nel medesimo esperimento, il valore di due quantità coniugate, per esempio la posizione e la quantità di moto. Scrive Tagliagambe: «Il fenomeno quantistico non è mai ripetibile in modo identico, è fondamentalmente irreversibile, è una totalità. Un processo atomico diviene un fenomeno solo all'atto dell'osservazione ed è inseparabile dalle condizioni scelte. Prima di questo abbiamo leggi naturali formulate in termini matematici (in particolare l'equazione d'onda di Schrodinger, la quale governa l'evoluzione di un sistema quantistico, *in assenza di una misura di grandezze fisiche nel sistema stesso*)». (S. Tagliagambe, A. Malinconico, *Pauli e Jung. Un confronto tra materia e psiche*, Cortina, Milano, 2011, p. 82).

³ S. Tagliagambe, A. Malinconico, *Pauli e Jung. Un confronto tra materia e psiche*, Cortina, Milano, 2011, p. 83.

relazione con la madre, per un totale di circa cento ore di osservazione. I protocolli di osservazione venivano poi portati e discussi in piccolo gruppo, con un conduttore esperto e specializzato in *infant observation*.

Sempre rimanendo in campo psicoanalitico, non possiamo trascurare l'apporto che sul piano epistemologico ha dato Bion al tema dell'osservazione in psicoanalisi. In particolare Bion è molto chiaro nel presentare la sua teoria delle trasformazioni non come una nuova teoria psicoanalitica, da porre in competizione con quella freudiana o kleiniana, bensì come una *teoria dell'osservazione psicoanalitica* e che, come tale, mira «a colmare il fossato tra le pre-concezioni psicoanalitiche e fatti quali emergono nella seduta» (W.R. Bion, *Trasformazioni*, p. 31). Una teoria dell'osservazione che lo porterà a formulare l'idea di O, la cosa-in-sé, o come la definisce Grotstein, la verità assoluta sulla realtà ultima, come area non conoscibile, ma solo esperibile nella condizione limite di divenire all'unisono col paziente. In altri termini, il campo osservativo, nel corso della seduta di analisi, viene concepito da Bion come un campo di trasformazioni, dove viene enfatizzata la natura processuale e dinamica dell'osservazione, fino a svuotare l'oggetto psicoanalitico (O) dalla sua consistenza sensibile e dalla sua solidità conoscitiva, per renderlo in ultima istanza processualità assoluta, puro divenire.

Le trasformazioni in K possono essere descritte all'incirca come simili a un "essere a conoscenza di qualcosa", mentre le trasformazioni in O sono riferite al divenire o all'essere O, o all'essere "divenuto" da parte di O (*Ibidem*, pp. 224-225).

I riferimenti alla fisica, all'antropologia e alla psicoanalisi ai quali si è fatto brevemente cenno testimoniano di come il tema dell'osservazione costituisca un terreno di ricerca multidisciplinare e stratificato, in cui si sedimentano e si intrecciano questioni di ampia portata che non è semplice districare. Il lavoro di Galletti e Speri ha il merito di affrontare in modo diretto la questione dell'osservazione, per così dire "dipanando" la matassa e cercando di dare ad una materia così complessa un ordine e un'organizzazione che, senza semplificare, possa offrire dei chiari punti di ancoraggio e di riferimento. Un ordine ed un'organizzazione di grande utilità didattica e che si rende evidenti sfogliando l'indice del volume. *Chi* osserva, *cosa* osservare e *come* osservare costituiscono rispettivamente gli argomenti sviluppati nei primi tre capitoli del testo, dove si pongono i fondamenti epistemologici e metodologici della trattazione. Il capitolo *Imparare ad osservare* è dedicato al processo di apprendimento che conduce progressivamente l'allievo da un'osservazione di base, fenomenica, ad un'osservazione propriamente psicoanalitica. Gli ultimi capitoli trattano di due ambiti particolari: l'osservazione dell'istituzione, tematica sulla quale la psicosocioanalisi ha dato un contributo originale, e l'osservazione "ai tempi di whatsapp", dove viene indagato il tema dell'impatto che le tecnologie digitali producono sul setting e sul processo osservativo: tema di grande attualità, come si è potuto sperimentare in questi ultimi mesi a seguito dell'emergenza Covid.

Passando dal contenuto alla forma e considerando il libro che stiamo esaminando nella sua costituzione materiale, colpisce il formato allargato della pagina, quasi si trattasse di un quaderno. Sfolgiando le pagine poi si nota la disponibilità di ampi margini, a destra e a sinistra, che soddisfano il lettore che ama integrare, annotare, chiosare. Si tratta certo di una scelta editoriale di cui gli autori non sono direttamente responsabili, ma la sensazione che sia lasciato dello spazio per un dialogo con il lettore ci porta *in medias res* nel cuore delle tesi sostenute nel libro.

Come la lettura non è una semplice ricezione di segni scritti sulla pagina, così l'osservazione – per la psicosocioanalisi – non è una mera registrazione di fatti, bensì una cooperazione, un accoppiamento, la costruzione di un legame affettivamente connotato, tra il sé e l'oggetto e con una reciproca influenza del sé sull'oggetto e dell'oggetto sul sé. L'illusione di un'osservazione satura, definitiva, immacolata, senza implicazione del soggetto nell'atto di osservazione è – come scriveva Franco Borgogno nel testo *l'Illusione di osservare* (1978) – per l'appunto un'illusione, ossia una difesa dal contatto doloroso con l'enigma della realtà esterna e della propria realtà interna. In altri termini, l'osservazione può essere intesa come il frutto di un accoppiamento generativo o – per usare un termine di Gino Pagliarani – *germinativo* tra il sé e l'oggetto. L'osservazione, quando non è gravata eccessivamente da processi difensivi, può essere intesa come una forma di *ibridazione* tra il sé e l'oggetto che genera un terzo, un elemento nuovo, che, se condiviso, può aprire a nuove possibilità, a nuovi sensi e significati.

In più punti del testo si chiarisce come la differenza tra *guardare* ed *osservare* passi proprio 1) dal riconoscimento dell'implicazione necessaria dell'osservatore (non c'è osservazione senza auto-osservazione) e 2) dalla definizione di un setting che, seguendo l'insegnamento di Bleger, definisca la cornice entro la quale si situa il processo osservativo. Queste due condizioni, analisi e revisione costante dell'ECRO dell'osservatore e delle sue dinamiche controtransferali, e attenzione imprescindibile al setting interno ed esterno, con particolare rilievo dato alla definizione del “compito”, costituiscono i parametri fondamentali perché un'osservazione psico(socio)analitica possa avere luogo. Ciò chiaramente non esaurisce la problematicità del tema. Ci sembra interessante, senza la pretesa di essere esaustivi, mettere a fuoco alcuni punti che caratterizzano la proposta degli autori e che al tempo stesso aprono ulteriori domande e nuove piste da esplorare.

In base anche alla loro esperienza didattica, Galletti e Speri sostengono che osservare sia un processo che prevede diversi livelli di complessità. In particolare si può considerare una complessità legata al campo osservativo (dalla coppia, al gruppo, fino all'istituzione e alla polis in cui l'implicazione nel contesto si esprime al massimo grado) e una complessità legata alla capacità del soggetto che osserva di staccarsi dal “fenomeno” per cogliere anche le dimensioni fantasmatiche e inconscie che attraversano il campo stesso. Evidentemente l'osservazione “fenomenica”, fondata sui vincoli del nostro sistema sensoriale e percettivo, è una condizione necessaria ma non sufficiente per un'osservazione psicoanalitica. Si apre pertanto l'annosa questione di cosa sia e se sia possibile definire l'*oggetto psicoanalitico* e in che senso esso possa essere suscettibile di osservazione. Se l'inconscio evidentemente sfugge ad un regime di visibilità diretta, allora osservare psico(socio)analiticamente significa osservarne i *derivati*, nelle varie forme di lapsus, atti mancati, sogni, sintomi, emergenti. È in particolare alla nozione di “emergente”, proveniente dalla concezione operativa di gruppo, che gli autori fanno riferimento, intendendo con esso quell'elemento che affiora da un livello latente ad un livello manifesto e che permette di dare un senso complessivo alla situazione che si sta osservando. Il riferimento alla nozione di emergente, per certi versi analoga a quello di “fatto scelto” bioniano, ci sembra interessante nella misura in cui indica un rapporto dialettico, o un'oscillazione, tra la dimensione fenomenica e quella fantasmatica, senza peraltro giungere ad una chiusura, ad una sintesi risolutiva. Si potrebbe forse ipotizzare

che l'emergente, come oggetto psicoanalitico, seguendo le indicazioni di Bion, sia da intendere come un oggetto complesso, dinamico, processuale, instabile e relazionale che si appoggia sulla dimensione fenomenica-sensoriale, ma al tempo stesso la trascende, espandendone la portata. Bion definisce l'oggetto psicoanalitico come caratterizzato da tre estensioni: l'estensione nel campo del *senso*, del *mito* e della *passione*. Se il campo del senso rimanda appunto alla sensorialità, al "senso comune" come cooperazione tra due o più sensi, le dimensioni del mito e della passione, pur appoggiandosi alla sensorialità, la estendono in una direzione ultrasensoriale, che si può cogliere mediante l'intuizione. Del resto, ci ricorda Bion, l'angoscia in sé, come pure l'invidia "non odora, è invisibile, inudibile e intangibile". Il mito rimanda alla configurazione fantasmatica, conscia e inconscia, che funziona come uno "schema" che struttura l'oggetto psicoanalitico, sviluppandolo in una sequenza di scene e di narrazioni, con un significato individuale e collettivo. La passione che secondo Grotstein, designa lo stato emotivo fluttuante dell'analista che entra in risonanza con le emozioni del paziente, identifica la componente inevitabilmente intersoggettiva dell'oggetto analitico.

Una possibile lettura dell'emergente, che gli autori propongono a partire da un consiglio di Bleger secondo cui "il terapeuta deve andare a caccia d'indizi", è di considerare l'emergente per l'appunto come un indizio, anche minimale, che rimanda ad una trama non immediatamente visibile, latente, che – tramite il lavoro osservativo e interpretativo – potrà essere disvelata. Lo psicoanalista/osservatore, da questo punto di vista, come sostenuto da Carlo Ginzburg a proposito di Freud nel testo *Miti, emblemi e spie* (2000), agirebbe come un detective che a partire dalla raccolta di indizi anche apparentemente insignificanti sarebbe in grado di portare alla luce una verità non evidente in superficie. Se il "paradigma archeologico-indiziario" è un possibile schema di riferimento per leggere il lavoro osservativo e più in generale la clinica psicoanalitica, negli ultimi decenni, grazie agli sviluppi della psicoanalisi intersoggettiva e alla teoria del campo analitico, si è aggiunto ad esso un "paradigma relazionale-estetico", che tiene conto in massimo grado dell'intersoggettività e delle configurazioni ignote che progressivamente emergono nel campo analitico e che sono suscettibili di trasformazione in vista di un'espansione della pensabilità. Ci sembra interessante, come gli stessi autori lasciano intravedere nel loro scritto, che i due approcci, che rimandano a due differenti epistemologie e a concezioni dell'inconscio non sovrapponibili, possano convivere ed essere utilizzati anche in funzione della specifica situazione clinica che ci si trova ad osservare, secondo una logica improntata sull'*et et* piuttosto che sull'*aut aut*. Lo stesso Pagliarani, d'altro canto, pur non rinnegando la lezione freudiana e la nozione di inconscio dinamico come luogo del rimosso, in anticipo sui tempi riteneva la psicoanalisi una disciplina più architettonica che archeologica, orientata cioè più in senso costruttivo che ricostruttivo e volta a promuovere la *vita nova* generata dall'incontro con l'altro.

Un'ulteriore tematica particolarmente rilevante nel testo, a cui gli autori dedicano un intero capitolo, è il rapporto tra osservazione e apprendimento. "A osservare si impara" ripetono Galletti e Speri, giocando sulla duplice valenza della frase; *primo*: si può imparare ad osservare, ossia l'osservazione è una competenza che si affina con l'esercizio e *secondo*: l'osservazione è una fonte preziosa di apprendimento e di cambiamento.

Che cosa si apprende ad osservare e che tipo di apprendimento si realizza? Quello che gli autori sottolineano in più luoghi del loro libro e che vorrei brevemente riprende-

re e rilanciare è che imparare ad osservare significa imparare ciò che potremmo chiamare *l'arte del confine*.

Dal punto di vista concreto, è evidente che l'osservatore è posto generalmente in una posizione liminare, sulla soglia del setting, tra il dentro e il fuori. In un secondo senso, osservare, e in ciò sta la differenza con il guardare, è un'esperienza che ci colloca, e ci disloca, simultaneamente tra il mondo esterno e il mondo interno. Ci apre alla realtà, nella misura in cui lasciamo emergere la cosa osservata per come essa si presenta. Allo stesso tempo osservare implica un'interrogazione su come stiamo osservando e su chi, in noi, sta osservando. E ciò mette inevitabilmente in gioco la nostra soggettività, i nostri schemi di riferimento, le nostre emozioni, il nostro controtransfert, il nostro mondo interno e il nostro gruppo interno. La differenza tra guardare e osservare consiste proprio nel fatto che nel guardare non si problematizza il proprio schema di riferimento, pensando che il proprio sguardo sia neutro, puro, purificato da ogni disturbo. Ma meno si interroga il proprio osservare, più si producono in modo surrettizio delle stereotipie, delle ripetizioni, degli assunti ideologici. Non ci può essere autentica osservazione senza auto-osservazione, ossia senza presa di contatto con le proprie angosce epistemofiliche, determinate dalla relazione con l'oggetto di conoscenza, e dalle difese conseguenti. Si tratta pertanto, come sostiene Bleger, di trovare la distanza ottimale tra sé e l'oggetto; una distanza che corrisponda ad un livello di ansia elaborabile. In altre parole stare sul confine significa contenere le dinamiche difensive che possono portare alternativamente ad un'invasione/colonizzazione dell'oggetto o viceversa ad essere invasi/colonizzati dall'oggetto.

D'altro canto, una delle difficoltà che si incontrano nell'osservare sta proprio nel saper rinunciare a voler osservare tutto, a non perdersi nulla. La fantasia sottostante è quella di essere di fronte ad un oggetto idealizzato, perfetto, sacralizzato che deve essere colto e restituito in tutti i suoi aspetti, in tutte le sue sfaccettature, senza che nulla vada perduto. Il prendere appunti in modalità ossessiva può a volte essere il sintomo della difficoltà ad accettare la parzialità, la mancanza, la separazione.

L'oggetto da osservare assume in questo modo la valenza di un oggetto persecutorio, controparte speculare di un osservatore ideale onnisciente, dotato di un occhio divino che tutto vede e tutto sa. Ciò rimanda alla figura del panottico di Bentham, con la sua pretesa illusoria di una visibilità totale e continua, di una pura trasparenza che tra l'altro – come evidenziano gli autori – sembra essere il mito che sostiene oggi la società dominata dai *big data*, che tende a proporre un regime dove tutto viene messo a nudo, esibito (p. 100).

Allora l'osservazione, in senso psico(socio)analitico, è un allenamento a stare sui confini, a definirli e ad abitarli; confini mobili e permeabili, s'intende, tra sé e l'oggetto osservato, ma anche tra il registro del visibile e quello dell'invisibile, tra il conscio e l'inconscio.

Osservare significa imparare a "stare tra" il dentro e il fuori, come evoca il quadro di Escher *Gallerie di stampe* richiamato da Galletti e Speri, in quella barriera di contatto nella quale – per parafrasare le parole di Italo Calvino poste in esergo al testo – il mondo, riflettendo su di sé, guarda se stesso e in cui la cosa guardata – che potremmo chiamare l'emergente – si stacca dal caos indifferenziato per tracciare una traiettoria verso l'occhio di chi la guarda; in una sorta di ribaltamento continuo, di oscillazione, tra il soggetto e l'oggetto, nella condizione immersiva del campo.

Per tornare alla metafora della lente, potremmo dire che in questo spazio di confine, in questo spazio intermedio, c'è bisogno di lenti che siano in grado non solo di mettere a fuoco ma anche di opacizzare. Delle *lenti traslucide*. La traslucidità è il termine che il filosofo russo Pavel Florenskij usa per indicare l'oscillazione tra il regime del visibile e dell'invisibile. Che cos'è la traslucidità? Dal punto di vista fisico la traslucidità è il grado di trasparenza di un corpo che consente di distinguere approssimativamente la forma, ma non i contorni, di un oggetto posto dietro di esso. La traslucidità è la condizione tipica della realtà di confine. Attraverso una lente traslucida ciò che è estraneo alla coscienza può tuttavia entrare in relazione con essa, anche se non in modo immediato, ma attraverso un paziente lavoro archeologico di ri-costruzione e architettonico di costruzione.

Paolo Magatti

Cardona F. (2020). *Work Matters. Consulting to Leaders and Organizations in the Tavistock Tradition*. UK, London: Routledge; pp. 138; € 33,79

È citando Sigmund Freud, «Amore e lavoro sono le pietre angolari della nostra umanità» (p. 1), che Francesca Cardona spiega cosa l'ha spinto a scrivere questo libro. Nel libro si intrecciano amore e lavoro, è la storia della passione per la sua professione, è una *storia d'amore* (p. 1). È frutto di un percorso intenso, durato oltre quarant'anni che, partendo dall'Italia dove si è formata all'Università di Genova prima e in seguito allo Studio APS di Milano, l'ha portata a Londra dove è approdata inizialmente per motivi affettivi ma che poi è diventata la sua *casa*, il terreno fertile in cui formare la propria identità lavorativa adulta nel Tavistock Institute e nel Tavistock and Portman NHS Foundation Trust. Elemento fondante è stato l'incontro con la psicoanalisi sul piano non solo personale ma anche professionale.

Francesca Cardona si è sempre interessata molto al tema dei gruppi e delle organizzazioni. Per la sua storia tanto familiare che personale, si è costantemente considerata una *insider* e al contempo una *outsider*, sentendosi sempre sul *confine*; questo ha forgiato le sue scelte professionali e di appartenenza, portandola a diventare una persona e una consulente di *confine*. Anche l'approccio Tavistock è di *confine*, di minoranza, non fa mai parte del pensiero dominante, è *out of the box* direbbero gli inglesi, mette in discussione lo status quo ed esplora *sopra e sotto la superficie*.

Dalla lettura del libro emerge con chiarezza lo stile di consulenza molto personale di Francesca Cardona, uno stile generoso nel rapporto con il cliente, connotato da un calore tipicamente italiano-mediterraneo unito alla capacità tipicamente britannica di mantenere i confini e le distanze senza sbavature.

Colpisce l'esposizione fluida e approfondita dei concetti e la conoscenza interiorizzata della letteratura della tradizione Tavistock. È un dialogo tra teoria e pratica che, con un linguaggio semplice e sofisticato insieme, fluisce attraverso stralci di episodi organizzativi, esemplificazioni pratiche dei concetti esposti in un'alternanza che sembra uno spartito musicale di cui l'autrice è il compositore.

Il libro ha una struttura lineare e si articola in tre parti nelle quali è facile orientarsi.

La prima parte introduttiva è dedicata al *Contesto del lavoro. Una storia d'amore – il significato del lavoro in un mondo che cambia* (p. 7). Francesca Cardona sostiene che

«Nel contesto attuale, complesso e incerto, il lavoro si può comparare a una storia d'amore che offre opportunità eccitanti, avventure e sfide ma anche un profondo senso di incertezza e instabilità. Il lavoro, come le storie d'amore, comporta passione e desiderio insieme a turbolenza, delusione e disperazione» (p. 7). Questa storia d'amore-lavoro si svolge oggi in organizzazioni e istituzioni che non proteggono più le persone come un tempo, né offrono un contenimento sufficiente ad assicurare a chi lavora un attaccamento sano e quindi un'appartenenza abbastanza rassicurante. Tutto ciò ha un forte impatto sul nostro investimento nel lavoro, ci porta ad assumere atteggiamenti ambivalenti e mina la nostra creatività. Viviamo in contesti imprevedibili, "fluidi e liquidi" come li definisce Bauman (2000)⁴. Basti pensare a quello che stiamo attraversando in questo strano 2020, l'anno del Covid-19. Si nota inoltre un continuo incremento dell'ansia da performance, anche a causa della sempre più scarsa disponibilità di risorse e dei tagli di posti di lavoro sia nel settore privato che nel pubblico. «Perciò è difficile per le persone e per i leader avere un'attitudine riflessiva» (p. 11) che dia un senso ai propri ruoli e ai propri compiti. Le donne in questo contesto soffrono di più per integrare le ambizioni e la passione per il lavoro, la carriera e la famiglia.

La seconda parte del volume è dedicata all'illustrazione dell'approccio sistemico-psicodinamico alla consulenza e al coaching nel solco della tradizione Tavistock. In quest'ottica viene presentata una definizione di sistemico-psicodinamico, che comprende i concetti psicodinamici-psicoanalitici come l'inconscio, le emozioni, il transfert, il controtransfert, il contenimento, l'ansia e quelli sistemici come i confini, i ruoli, i compiti, l'organizzazione come sistema, l'organizzazione nella mente (Armstrong, 2005)⁵. Sulla base della propria esperienza lavorativa inoltre, Francesca Cardona illustra altre sue idee riguardanti il team inteso come una spugna; la leadership che diventa vulnerabile nelle fasi di transizione e successione; e tratta della vergogna personale e organizzativa; dell'area grigia del consulente tra dimensione personale e organizzativa in cui «[...] le caratteristiche individuali e le prime relazioni si manifestano nel ruolo lavorativo» (p. 52); e della capacità di essere presenti psicologicamente che costituisce la competenza più preziosa.

La terza e ultima parte del libro presenta i dilemmi del consulente che si avvale dell'approccio della tradizione Tavistock. È uno dei passaggi salienti del libro e lo si apprezza particolarmente per la capacità di autoconsapevolezza e per l'onestà intellettuale con cui Francesca Cardona individua le insidie del mestiere a partire dal primo contatto con il cliente e in cui ci invita, in quanto consulenti-coach «[...] ad ascoltare la musica dietro le parole» (p. 84) per evitare «[...] i rischi della seduzione e delle collusioni» (p. 83). Approfondisce anche «[...] la dinamica dell'inizio e della conclusione dei progetti di consulenza e quella del potere che caratterizza la relazione tra consulente e cliente» (p. 82). A titolo di esempio, mette in guardia il lettore sulla questione del desiderio e del bisogno del consulente-coach di lavorare con uno specifico cliente e/o incrementare la quantità di lavoro.

Per dare un'idea ancora più approfondita dei contenuti del libro, uno dei capitoli più originali si intitola *La vergogna personale e organizzativa* (p. 47). All'inizio del capitolo Francesca Cardona sostiene che la sua esperienza personale di delusione in ambito

⁴ Bauman Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.

⁵ Armstrong D. (2005). *Organization in the Mind*. Londra: Karnac.

lavorativo e l'essere riuscita a restare in contatto anche con le emozioni più penose, l'ha aiutata a essere sintonizzata con questo tipo di emozioni dei clienti. A titolo esemplificativo racconta un piccolo caso denominato *Sono un Impostore?* sintetizzato qui di seguito.

Joe, un dirigente senior di una grande azienda globale, aveva avuto una buona carriera. Gli era stato promesso un nuovo ruolo che riteneva ben meritato dopo molti anni di lavoro. Il suo nuovo capo lo aveva incoraggiato a candidarsi per la posizione, ma alla fine aveva scelto un'altra persona.

Joe era devastato. Si sentiva tradito dalla sua *famiglia lavorativa* e profondamente umiliato. Era un'umiliazione pubblica in quanto tutti erano a conoscenza delle sue aspirazioni ed era convinto di ottenere il lavoro. Era consapevole del fatto che a breve il suo ruolo sarebbe diventato obsoleto, non aveva più un chiaro futuro professionale e correva il rischio di essere licenziato.

Joe pensava che la sua carriera si stesse sgretolando, cominciava a dubitare del proprio valore e delle proprie competenze. Si sentiva paranoico riguardo alla sua organizzazione, temendo che la gente scoprisse che non era davvero la persona che avevano creduto fino ad allora.

Joe era un impostore?

I sentimenti di fallimento possono evocare forti emozioni spesso legate a vulnerabilità individuali e dinamiche organizzative dirompenti. La dimensione pubblica del lavoro in un'organizzazione rende più esposti a questi sentimenti e più vulnerabili alla vergogna. Inoltre, l'ansia del compito organizzativo porta spesso a una dinamica di sfiducia che «mette a repentaglio la possibilità di contenere le paure e le tensioni all'interno delle organizzazioni»⁶.

La vergogna può portare le organizzazioni ad agire troppo rapidamente e a liberarsi della *mela marcia* senza riflettere sulle conseguenze. L'individuo invece si vergogna quando gli vengono attribuiti degli errori o viene ritenuto inadeguato per il suo incarico e questo può fargli perdere la sua autostima e farlo dubitare delle sue competenze.

Le reazioni emotive di Joe erano in parte legate alle difficoltà incontrate fin dall'infanzia e a una vulnerabilità interiore. E certamente la cultura organizzativa, altamente competitiva e piuttosto spietata, contribuiva alla sua esperienza di vergogna.

In questo esempio l'input della consulenza ha avuto una funzione importante nel ripristinare una certa capacità riflessiva e offrire a Joe un senso di prospettiva. Lo ha aiutato a esplorare e ad affrontare il suo senso di colpa e disperazione e a gestire il desiderio di dare la colpa agli altri o di rinunciare a tutto.

La sfida per le organizzazioni e per gli individui è quella di passare dalla vergogna persecutoria all'accettazione della vergogna come una dimensione inevitabile della complessità della vita organizzativa e a poter provare vergogna senza crollare a causa del giudizio degli altri.

Ritengo che questo sia il miglior modo di interpretare e utilizzare il metodo nella tradizione Tavistock in cui la dimensione psicodinamica e quella sistemica si integrano e Francesca Cardona ne è una delle migliori interpreti. Tutto ciò richiede molta fatica e

⁶ Lohmer M. e Lazar R.A. The consultant between the lines of fire: the dynamics of trust, mistrust and containment in organisations in *Organisational and Social Dynamics*. Londra: Karnac, (2006) 6 (1):42-62.

tanto lavoro interiore ed è una dote rara tra i professionisti nel nostro campo. È anche una garanzia per il cliente perché si trova di fronte a una persona che resiste a collusioni o strumentalizzazioni, che è consapevole delle proprie capacità e dei propri limiti, che non inganna e non vuole nemmeno sedurre.

Francesca Cardona, infine, osserva anche che l'approccio Tavistock è costantemente *in fieri* e in costruzione. Il consulente-coach svolge un ruolo di antropologo sociale, in cui prevale un processo continuo di esplorazione, di apprendimento dall'esperienza, «[...] immergendosi nelle vite degli altri, rimanendone coinvolto, assorbendo l'ambiente organizzativo, osservando i segnali deboli, i simboli e provando a sospendere ogni giudizio o credenza precedente» (p. 83). Il consulente, tramite la pratica riflessiva dell'uso delle proprie emozioni e di quelle osservate nel cliente – l'intelligenza emotiva, come l'*intelligence* del detective (Armstrong, 2005) – riesce a capire cosa il cliente gli stia realmente chiedendo, le sue ansie e i meccanismi di difesa, al di là del problema dichiarato.

In conclusione, è un libro interessante e utile per qualunque tipo di lettore, da quello alle prime armi ai professionisti esperti. È l'eredità intellettuale e professionale di Francesca Cardona per le future generazioni, è il suo desiderio di trasmettere loro la sua esperienza, il suo Tavistock, la storia di un grande amore, di come lei ne ha beneficiato e di quanto ne hanno beneficiato i suoi clienti nel lavoro svolto insieme. È una storia di generosità, un dono per coloro che lo leggeranno e potranno apprezzarlo.

Louisa Diana Brunner⁷

⁷ Le citazioni riprese nel testo sono state tradotte dall'autrice della recensione.