

17. *Civilization and Its Discontents*, pp. 44 sgg.
18. Sigmund Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, p. 29.
19. È anche una questione di sviluppo storico; vi sono aspetti della condotta di gruppo che sembrano strani, se non si conosce l'opera di M. Klein sulle psicosi. Vedi, in particolare, i lavori sulla formazione del simbolo e sui meccanismi schizoidi. Svilupperò questo concetto, più oltre.
20. Più innanzi, in questo lavoro, discuto su un aspetto dello sviluppo del linguaggio.
21. W. McDougall, *The Group Mind*, Cambridge 1927, p. 45.
22. *The Group Mind*, p. 49.
23. Meyer Fortes, *Time and Social Structure: an Ashanti Case Study*.
24. *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, p. 33.
25. *Ibidem*.
26. *Ibidem*.
27. Melanie Klein, *Notes on Some Schizoid Mechanisms*, cit.
28. *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, p. 45.
29. *The Group Mind*, p. 24.
30. *Ibidem*, p. 26.
31. *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, p. 49.
32. *Ibidem*, p. 47.
33. *Notes on Some Schizoid Mechanisms*, cit.
34. *Ibidem*.
35. «The Importance of Symbol Formation in the Development of the Ego», in *Contributions to Psycho-Analysis*, cit.
36. *Genesis*, XI, 1-9. Tale racconto fa parte del cosiddetto codice jahvistico e perciò potrebbe esser considerato un esempio di testimonianza fornita da un gruppo in cui domina il presupposto fondamentale dipendente quando è minacciato dall'affiorare del presupposto fondamentale dell'accoppiamento.
37. «The Importance of Symbol Formation in the Development of the Ego», in *Contributions to Psycho-Analysis*, cit.
38. Ernest Jones, nella sua prefazione a *Developments in Psycho-Analysis*.

XX. Sistemi sociali come difesa contro
l'ansia persecutoria e depressiva.
Contributo allo studio psicoanalitico dei processi sociali
di Elliott Jaques

Ho spesso notato che molti fenomeni sociali mostrano una notevole affinità con i processi psicotici degli individui. Melitta Schmideberg,¹ per esempio, ha fatto notare il contenuto psicotico di molti riti e cerimonie primitivi. E Bion² ha affermato che la vita affettiva del gruppo è comprensibile solo in termini di meccanismi psicotici. La mia recente esperienza³ mi ha rivelato fino a che punto le istituzioni siano il mezzo di cui i loro singoli membri si servono per rafforzare i meccanismi individuali di difesa contro l'ansia, e in particolare contro il riaffiorare delle primordiali ansie paranoidee e depressive, per la prima volta descritte da Melanie Klein.⁴ Nel collegare la condotta sociale con la difesa contro l'ansia psicotica, non intendo in modo alcuno affermare che i rapporti sociali non servano ad altro che ad una siffatta funzione difensiva. Esempi di altre funzioni ugualmente importanti includono espressione e soddisfacimento di impulsi libidici in attività sociali costruttive, come anche la collaborazione sociale a istituzioni che forniscono occasioni creative, sublimatorie. In questo mio lavoro, tuttavia, mi propongo di limitarmi ad esaminare certe funzioni difensive, e, nel farlo, spero di poter illustrare e definire come i meccanismi di identificazione proiettiva e introiettiva agiscano nel collegare il comportamento individuale con quello sociale.

L'ipotesi specifica che considererò è che uno dei più importanti elementi di coesione che lega gli individui in associazioni umane istituzionalizzate è quello di difesa contro l'ansia psicotica. In tal senso si può pensare che gli individui esteriorizzino quegli impulsi ed oggetti

interni che altrimenti darebbero origine a un'ansia psicotica, e li facciano confluire nella vita delle istituzioni sociali di cui entrano a far parte. Ciò non vuol dire che le istituzioni così usate diventino, in conseguenza di ciò, «psicotiche», ma implica che dovremmo aspettarci di trovare nei rapporti di gruppo manifestazioni di irrealtà, scissione, ostilità, sospetto, e altre forme di comportamento disadattivo. Queste costituirebbero la controparte sociale di quelli che apparirebbero come sintomi psicotici – benché non identiche ad essi – in individui che non hanno sviluppato la capacità di usare il meccanismo di associazione in gruppi sociali per evitare l'ansia psicotica.

Se la suddetta ipotesi risulta esatta, allora è probabile che l'osservazione del processo sociale fornisca una più ampia visione dei meccanismi psicotici osservabili negli individui, mentre fornisce anche un campo d'osservazione aperto a più persone. Inoltre, molti problemi sociali – economici e politici – che spesso vengono attribuiti all'ignoranza, alla stupidità, agli atteggiamenti errati, all'egoismo o all'ambizione umani, possono diventare più comprensibili ove si giudichi che quei problemi racchiudono dei tentativi inconsciamente motivati, da parte degli esseri umani, per difendersi, nel miglior modo possibile in quel momento, da talune ansie le cui fonti non potrebbero essere consciamente controllate. E le ragioni che spiegano l'impossibilità di mutare molti conflitti sociali e tensioni di gruppo possono essere più chiaramente apprezzate se viste come le «resistenze» di gruppi di persone che inconsciamente si aggrappano alle istituzioni di cui dispongono, perché i mutamenti nei rapporti sociali minacciano di turbare preesistenti difese sociali contro l'ansia psicotica.

Le istituzioni sociali (nel senso in cui userò qui il termine) sono strutture sociali con meccanismi culturali che governano i rapporti dentro di esse. Le strutture sociali sono sistemi di ruoli, o posizioni che possono essere svolte od occupate da persone. I meccanismi culturali sono convenzioni, consuetudini, tabù, regole, ecc., adoperati nel regolare i rapporti fra membri di una società. Per gli scopi dell'analisi, le istituzioni possono essere definite indipendentemente dai singoli individui che esercitano dei ruoli e sono i portatori di una cultura. Ma

il reale funzionamento delle istituzioni si compie attraverso persone reali che adoperano i meccanismi culturali entro una struttura sociale; e le funzioni inconscie o implicite di un'istituzione sono specificamente determinate dai singoli individui associati nell'istituzione, i quali esercitano dei ruoli entro una struttura e sono portatori della cultura.

Cambiamenti di persone possono produrre dei mutamenti nelle funzioni inconscie di un'istituzione, senza che vi sia di necessità alcun cambiamento apparente nella struttura o nelle funzioni manifeste. E per converso, come tanto spesso si nota, l'imposizione di un cambiamento nella struttura o cultura manifeste, allo scopo di risolvere un problema, può spesso lasciare insoluto il problema, perché i rapporti inconsci restano invariati.

Proiezione, introiezione e identificazione nei rapporti sociali

Nel suo libro *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Freud assume come punto di partenza per la psicologia di gruppo il rapporto fra il gruppo e il suo capo. Egli vede l'essenza di questo rapporto nei meccanismi di identificazione: dei membri del gruppo fra di loro e con il capo.⁵ I processi di gruppo in tal senso possono essere collegati con le forme precedenti di comportamento, poiché «la psicoanalisi conosce l'identificazione come la prima espressione di un vincolo affettivo con un'altra persona».⁶ Ma Freud non sviluppò esplicitamente il concetto di identificazione di là da quello dell'identificazione mediante introiezione: una visione delle cose derivante dal suo studio sulla ritenzione di oggetti perduti, mediante l'introeiezione.⁷ Nella sua analisi della vita di gruppo, tuttavia, distingue tra l'identificazione dell'Io con un oggetto (o identificazione mediante introiezione) e ciò ch'egli chiama sostituzione dell'Io ideale con un oggetto esterno.⁸ Così, nei due casi da lui descritti, l'esercito e la chiesa, mette in rilievo il fatto che il soldato sostituisce il proprio Io ideale con il capo che diventa il suo ideale, mentre il cristiano accoglie in se stesso Cristo come suo ideale e s'identifica con lui.

Come Freud, anche Melanie Klein vede l'introiezione come uno dei processi primari mediante i quali l'infante stabilisce rapporti affettivi con i suoi oggetti. Ma ella sostiene che l'introiezione interagisce col processo di proiezione nel creare questi rapporti.⁹ Tale formula mi sembra d'accordo, benché non esplicitamente, con le vedute di Freud che abbiamo testé riferite; cioè l'identificazione dell'Io con un oggetto è identificazione mediante introiezione: ciò è esplicito in Freud. Ma la sostituzione dell'Io ideale con un oggetto esterno mi sembra contenga implicitamente l'idea di identificazione mediante proiezione. Così, i soldati che prendono il loro capo come Io ideale, in realtà, si identificano proiettivamente con lui o mettono in lui una parte di se stessi. E tale identificazione proiettiva comune o condivisa permette ai soldati di identificarsi fra loro. Nella forma estrema di siffatta identificazione proiettiva, i seguaci diventano totalmente dipendenti dal capo, perché ciascuno ha ceduto a lui una parte di se stesso.¹⁰ In realtà, proprio un tale caso estremo di identificazione proiettiva potrebbe spiegare il caso di panico descritto da Freud,¹¹ in cui gli Assiri fuggono nell'apprendere che Oloferne, il loro duce, è stato decapitato da Giuditta. Infatti, non solo l'oggetto esterno condiviso da tutti (l'immagine della testa) che li teneva uniti è andato perduto, ma, avendo il condottiero perduto la propria testa, ogni soldato ha perduto la sua, per il fatto di essere nell'interno del comandante, mercé un'identificazione proiettiva.

Prenderò a fondamento della mia analisi dei processi di gruppo l'idea di identificazione nella formazione del gruppo, come Freud l'ha descritta, ma con particolare riferimento ai processi di identificazione introiettiva e proiettiva, come sono stati studiati da Melanie Klein. Tale forma di analisi è stata menzionata in altra sede da Paula Heimann,¹² la quale sottolinea il concetto che l'introiezione e la proiezione possono essere causa anche dei più complicati processi sociali. Io cercherò di mostrare come gli individui si servano inconsciamente di istituzioni associandosi in esse e cooperando inconsapevolmente a rafforzare le difese interne contro l'ansia e il rimorso. Queste difese sociali stabiliscono un rapporto reciproco con i meccanismi di difesa interni. Per esempio, sia le difese schizoidi, sia quelle maniacali contro l'ansia e il rimorso impli-

cano meccanismi di scissione e proiezione e, attraverso la proiezione, un legame con il mondo esterno. Quando oggetti esterni sono condivisi con altri e usati in comune per scopi di proiezione, si possono stabilire rapporti sociali fantasticati, attraverso l'identificazione proiettiva con l'oggetto che è possesso comune. Tali rapporti sono ulteriormente elaborati mediante l'introiezione; e il carattere reciproco dei rapporti sociali è ottenuto in virtù della duplice azione di identificazione proiettiva e introiettiva.

Parlerò della «forma e contenuto sociale fantasticato di un'istituzione», per riferirmi alla forma e contenuto dei rapporti sociali sul piano delle fantasie dell'individuo comune, che i membri di un'istituzione hanno in comune mediante l'identificazione proiettiva e introiettiva. La fantasia è usata nel senso di un'attività intrapsichica completamente inconscia, com'è definita da Susan Isaacs.¹³ Da questo punto di vista, il carattere delle istituzioni è determinato e precisato non solo dalle loro funzioni esplicite o consciamente avallate e accettate, ma anche dalle loro molteplici e non riconosciute funzioni sul piano della fantasia.

Illustrazioni di meccanismi di difesa socialmente organizzati

Non è mia intenzione, in questo articolo, l'indagare sistematicamente né globalmente sul modo in cui agiscono i meccanismi sociali di difesa. Esaminerò prima certe ansie e difese paranoide, e poi ansie e difese depressive, tenendole, per quanto possibile, separate fra loro, per chiarezza di esposizione, e dandone esempi tratti dall'esperienza quotidiana. Poi presenterò del materiale clinico, traendolo da uno studio sociale sull'industria, il quale può chiarire alcune considerazioni teoriche mostrando l'azione reciproca dei fenomeni paranoide e depressivi.

Difese contro l'ansia paranoide. Un esempio di meccanismi sociali di difesa contro ansie paranoide è dato dal collocare oggetti e impulsi interni cattivi¹⁴ in particolari membri di un'istituzione, che, qualunque

sia la loro esplicita funzione in una società, vengono inconsciamente prescelti - o lo decidono essi stessi - per introiettare questi oggetti e impulsi proiettati, o per *assorbirli* o per *deviarli*. Per assorbimento si intende il processo di introiettare gli oggetti e gli impulsi e di conservarli; mentre nella deviazione essi sono di nuovo proiettati, ma non negli stessi membri dai quali essi furono introiettati.

assorbimento
La costruzione sociale immaginaria del processo di assorbimento si può scorgere, per esempio, nel caso di un primo ufficiale di una nave, il quale, oltre ai suoi soliti compiti, vien ritenuto responsabile di molte cose che vanno male, ma di cui egli non era realmente responsabile. Gli oggetti e impulsi cattivi di ciascuno possono essere inconsciamente messi nel primo ufficiale, che consciamente viene considerato, per comune consenso, origine degli inconvenienti. Mediante questo meccanismo, i membri dell'equipaggio possono inconsciamente provar sollievo in merito ai loro persecutori interni. E per questo il capitano della nave può essere più facilmente idealizzato e identificato con una buona figura protettiva. Il contenuto anale dell'immaginaria aggressione contro il primo ufficiale viene indicato nell'espressione comune che «il primo ufficiale deve prendersi tutto lo sterco e prepararsi ad essere sterco». Si suppone che ufficiali di marina nel normale corso di promozione accettino questo compito masochistico; e la norma è di accettarlo senza discutere.

deviazione
Il processo di deviazione si può notare in certi aspetti della complessa situazione di nazioni in guerra. La struttura sociale palese è quella di due eserciti in lotta, ciascuno assistito e sorretto dalla sua comunità. Tuttavia, sul piano della fantasia, possiamo considerare la seguente possibilità. I membri di ciascuna comunità pongono i loro cattivi oggetti ed impulsi sadici nel nemico esterno comunemente condiviso e accettato. Si liberano dei loro impulsi ostili e distruttivi proiettandoli nei loro eserciti perché vengano deviati contro il nemico. L'ansia paranoide nella comunità totale - si tratti di un esercito o di civili - può essere alleviata, o almeno trasformata in paura di nemici noti, e identificabili, poiché gli impulsi e oggetti cattivi proiettati nel nemico ritornano, non sotto l'aspetto di fantastici persecutori introiettati, ma

di una reale aggressione fisica, che può essere sperimentata nella realtà. In condizioni adatte, la paura oggettiva può essere più facilmente affrontata che non la persecuzione fantasticata. Il nemico cattivo e sadico viene combattuto non nella solitudine del mondo inconscio interno, ma in collaborazione con i compagni d'arme nella vita reale. In tal modo, non solo gli individui si liberano dalla persecuzione fantasticata, ma, per di più, i membri dell'esercito sono temporaneamente liberati dall'ansia depressiva, perché i loro impulsi sadici possono esser negati con l'attribuire la loro aggressività all'osservanza del dovere, cioè esprimendo gli impulsi aggressivi raccolti e introiettati da tutta la comunità. E anche i membri della comunità possono evitare il rimorso introiettando l'odio, socialmente sanzionato, verso il nemico. Tale sanzione introiettata rafforza il diniego dell'odio e degli impulsi distruttivi inconsci contro oggetti buoni ammettendo la possibilità di una espressione conscia di questi impulsi contro un nemico reale, esterno, comune e pubblicamente odiato. La collaborazione sociale al livello di realtà può in tal modo permettere una redistribuzione degli oggetti e impulsi cattivi nei rapporti a livello fantastico prevalenti fra i membri di una società.¹⁵ In connessione con tale redistribuzione, l'identificazione introiettiva rende possibile agli individui l'ottenere sanzione ed appoggio sociali. Lo scopo originario dei meccanismi di assorbimento e di deviazione è il far sì che non tornino sul piano della fantasia i cattivi e fantastici oggetti e impulsi proiettati.

Ma perfino quando l'assorbimento e la deviazione non riescono appieno (e i meccanismi al livello di fantasia non possono mai essere totalmente controllati), i meccanismi sociali di difesa si dimostrano di una certa efficacia. Paula Heimann¹⁶ ha descritto l'introiezione di oggetti cattivi proiettati, e degli impulsi loro inerenti, nell'Io, dove essi sono mantenuti in uno stato di scissione, assoggettati alla proiezione intrapsichica, e continuamente aggrediti. Nei casi sopra descritti, l'Io riceve appoggio dalle sanzioni sociali che sono introiettate e che legittimano la proiezione e aggressività intrapsichiche. Il primo ufficiale, per esempio, può essere introiettato, e gli impulsi proiettati in lui possono essere introiettati anch'essi. Ma nella situazione sociale fantasticata ci si iden-

tifica con altri membri dell'equipaggio, che assalgono anch'essi il primo ufficiale, mediante introiezione, parte nell'Io, parte nel super-Io. Pertanto, l'Io è rafforzato dal possesso dei membri interiorizzati dell'equipaggio, i quali partecipano tutti all'attacco contro gli oggetti cattivi segregati dentro l'Io. E si ha un attenuarsi della severità del super-Io se si aggiungono ad esso degli oggetti che socialmente sanzionano e legittimano l'attacco.

Com'è ovvio, tali esempi non sono completamente elaborati; né volevano esserlo. Essi sono astrazioni da situazioni di vita reale in cui un'analisi più approfondita metterebbe in luce difese contro ansie persecutorie e depressive in interazione fra loro, e con altre più esplicite funzioni di gruppo. Ma forse bastano a indicare come l'uso dei concetti di identificazione introiettiva e proiettiva, considerati come meccanismi interagenti, possa servire a dare più ampie dimensioni all'analisi freudiana dell'esercito e della chiesa. Possiamo anche notare che i meccanismi sociali ora descritti racchiudono, nei loro aspetti primordiali, caratteristiche che possono essere messe in rapporto con i primissimi tentativi dell'infante, descritti da Melanie Klein,¹⁷ di affrontare l'ansia persecutoria in rapporto ad oggetti parziali mediante la scissione, proiezione e introiezione degli oggetti e impulsi sia buoni che cattivi. Se ora passiamo alla questione delle difese sociali contro le ansie depressive, potremo meglio illustrare alcune questioni generali.

Difese contro l'ansia depressiva. Consideriamo anzitutto certi aspetti dei problemi dell'attribuzione del ruolo di capro espiatorio a un gruppo di minoranza. Come appare dal punto di vista della comunità in generale, la comunità è scissa in una maggioranza buona e in una minoranza cattiva, scissione, questa, in armonia con quella di oggetti interni in buoni e cattivi, e con la creazione di un mondo interno buono e cattivo. La fiducia che il gruppo persecutorio nutre nel proprio bene viene preservata mediante il disprezzo e l'assalto contro il gruppo che fa da capro espiatorio. I meccanismi interni di scissione e la preservazione dei buoni oggetti interni individuali, e l'assalto e il disprezzo contro i cattivi oggetti interni persecutori sono rafforzati dall'identifi-

cazione introiettiva degli individui con altri membri che partecipano all'attacco sanzionato dal gruppo contro il capro espiatorio.¹⁸

Se ora passiamo ai gruppi di minoranza, possiamo chiederci perché soltanto alcune minoranze vengono scelte per la persecuzione, mentre altre no. Qui può venirci in aiuto un elemento spesso trascurato nello studio dei problemi delle minoranze. I membri della minoranza perseguitata nutrono, di solito, odio e disprezzo ben precisi e definiti contro i loro persecutori: sentimenti che uguagliano in intensità il disprezzo e l'aggressività ai quali quei membri stessi sono soggetti. Forse non è strano che sia così. Ma tenendo presenti i fattori selettivi nella scelta delle minoranze perseguitate, noi dobbiamo considerare la possibilità che uno dei fattori operanti in questa selezione sia l'unanime volontà, nel gruppo di minoranza, sul piano della fantasia, di procurarsi disprezzo e sofferenza per alleviare un rimorso inconscio. Ossia, vi è una inconscia cooperazione (o collusione), sul piano della fantasia, fra persecutori e perseguitati. Per i membri del gruppo di minoranza, tale collusione rafforza le loro difese contro l'ansia depressiva, mediante meccanismi quali la giustificazione sociale di sentimenti di disprezzo e odio verso un persecutore esterno, con conseguente attenuarsi del rimorso e rafforzarsi del diniego per la protezione di oggetti buoni interni.

Un altro modo in cui l'ansia depressiva può essere attenuata con meccanismi sociali è l'uso del diniego maniacale di impulsi distruttivi e oggetti buoni distrutti, e il rafforzamento di impulsi buoni ed oggetti buoni, con il partecipare all'idealizzazione di gruppo. Tali meccanismi sociali sono il riflesso, nel gruppo, di meccanismi di diniego e idealizzazione, che Melanie Klein ha dimostrato essere importanti meccanismi di difesa contro l'ansia depressiva.¹⁹

L'azione di questi meccanismi sociali la si può scorgere nelle cerimonie funebri. Ai familiari dello scomparso altri si uniscono nella comune esibizione di dolore e nella pubblica riaffermazione delle buone qualità del defunto. La colpa viene condivisa da tutti, mediante il paragone fra le manchevolezze dei sopravvissuti e le buone qualità del defunto. Dagli oggetti e impulsi cattivi ci si libera mediante una incon-

scia proiezione nel cadavere, occultato sotto i paramenti funebri, e li si elimina totalmente, attraverso l'identificazione proiettiva con il defunto, durante la cerimonia della sepoltura; tali meccanismi sono inconsciamente volti a evitare la persecuzione da parte di figure demoniache. Nello stesso tempo vengono proiettati sulla persona morta anche oggetti e impulsi buoni. L'idealizzazione pubblica e socialmente sanzionata del defunto rafforza poi la sensazione che, dopo tutto, il buon oggetto non sia stato distrutto, perché si pensa che «le sue buone opere» continuino a vivere nella memoria della comunità e della famiglia sopravvissuta, ricordo che è materializzato nella pietra tombale. Questi meccanismi mirano inconsciamente ad evitare la persecuzione da parte di spettri che suscitino rimorso. Pertanto, mercé le cerimonie funebri, alla comunità ed ai familiari del defunto viene fornita l'occasione di cooperare inconsciamente nello scindere dalla parte amata la cattiva parte distrutta dell'oggetto amato, di seppellire i cattivi oggetti e impulsi distrutti, e di proteggere la parte buona e amata, come una memoria perenne. Una caratteristica generale di ciascuno degli esempi citati è che la creazione dei sistemi sociali a livello della fantasia ha valore di sopravvivenza per il gruppo, oltre ad offrire protezione all'individuo contro l'ansia. Così, per esempio, nel caso della cerimonia funebre, l'idealizzazione sociale e il diniego maniacale rendono possibile a chi è colpito da un lutto l'attenuare il caos interno, il sopportare l'improvviso e violento trauma della morte e l'entrare nella fase di un lutto interno maturo, ciascuno con un personale ritmo e modo.²⁰ Ma si ha anche un vantaggio sociale generale, in quanto tutti gli associati nella cerimonia funebre possono alimentare il loro dolore interno e proseguire nella elaborazione, che dura quanto la vita, dei conflitti insoluti della posizione depressiva infantile. Ecco come Melanie Klein ha descritto il processo:

Sembra che ogni passo lungo il cammino del lutto si risolva in un approfondimento del rapporto tra l'individuo e i suoi oggetti interni, nella felicità di recuperarli dopo averli sentiti perduti (*Paradiso Perduto e Riconquistato*), in un clima di maggior fiducia e amore verso di loro, perché hanno dimostrato di essere, dopo tutto, utili e buoni.²¹

Così, mediante la cerimonia funebre, si tollera meglio l'ambivalenza, e l'amicizia nella comunità può essere rafforzata. Oppure, nel caso del primo ufficiale, l'equipaggio della nave, in una situazione resa difficile dalla rigorosa separazione e isolamento da altri gruppi, vien messo in grado di cooperare con il capitano nel compiere i doveri consciamente stabiliti, isolando e concentrando i loro oggetti e impulsi cattivi dentro un ricettacolo umano adatto.

Studio di un caso

Passerò, ora, ad un più minuzioso e preciso esame dei sistemi a livello della fantasia come meccanismi di difesa per l'individuo e come meccanismi che permettono al gruppo di procedere nel compimento dei suoi doveri complessi o di sopravvivenza, esaminando un caso tratto dall'industria. Si può notare che la concezione dei compiti complessi deriva da quella, di Bion, del compito complesso del gruppo di lavoro o L.²² Io mi astengo dal servirmi del più elaborato schema concettuale di Bion, che definisce quello che egli chiama «presupposti fondamentali» dei gruppi, poiché il rapporto fra l'azione dei presupposti fondamentali e quella dei fenomeni depressivi e persecutori rimane da studiare.

Il caso che presenterò fa parte di un più ampio studio condotto in una fabbrica di meccanica leggera, la Glacier Metal Company, fra il giugno del 1948 e oggi. Il rapporto con l'azienda è un rapporto terapeutico; il lavoro è fatto solo su richiesta, da gruppi o individui nell'interno dell'azienda, per aiutarli a superare difficoltà intragruppo o a trattare problemi di organizzazione. Il rapporto fra il consulente (o terapeuta) sociale e le persone con cui egli lavora è confidenziale; e i soli rapporti pubblicati sono quelli elaborati assieme alle persone interessate, che diedero il loro consenso alla pubblicazione. Entro questi termini di riferimento ho pubblicato un particolareggiato rapporto sui primi tre anni di questa attività.²³

Il materiale illustrativo di cui mi servirò è tratto dall'attività svolta con un reparto nella fabbrica.²⁴ Il reparto impiegava, all'incirca, 60 per-

sone. Esso era organizzato con un dirigente di reparto come capo. Sotto di lui c'era un caporeparto con sotto di sé, a sua volta, quattro capi-squadra, ciascuno dei quali soprastava a un gruppo lavorativo di operai, in numero da dieci a sedici. Gli operai avevano eletto cinque rappresentanti, due dei quali erano capi officina, per trattare con il dirigente di reparto su questioni riguardanti il reparto.

Uno degli argomenti fu un cambiamento nei metodi di pagamento dei salari. Il contratto era stato a cottimo (cioè, agli operai veniva pagato un salario base, più una gratifica proporzionata alla loro produzione). Da vari anni erano insoddisfatti di questo metodo di pagamento. Dal punto di vista dei lavoratori, esso significava incertezza circa l'ammontare del loro salario settimanale; per l'amministrazione, complicati calcoli, e accordi amministrativi. Tutti sentivano che i non rari litigi che avvenivano in merito alle paghe erano inutili e dannosi. La possibilità di passare a un sistema di salari ben definiti era stata discussa per più di un anno prima che il progetto avesse inizio. Benché tutti desiderassero tale cambiamento, non erano stati in grado di giungere a una decisione.

Un periodo di trattative. Il lavoro con il reparto cominciò nel gennaio 1949, allorché partecipò alle discussioni di una sottocommissione composta dal dirigente di reparto, dal caporeparto e da tre rappresentanti degli operai. Il tono delle discussioni era, in generale, amichevole. I membri della commissione misero in rilievo il fatto che nel reparto esistevano buoni rapporti, e che essi volevano tutti sforzarsi per produrre ulteriori miglioramenti. Di quando in quando, però, sorgeva un forte disaccordo su questioni specifiche, e tali divergenze indussero i rappresentanti degli operai ad affermare che vi erano molti argomenti circa i quali essi sentivano di non poter avere fiducia nei dirigenti. A questa dichiarazione di sospetto risposero i dirigenti che dicevano di avere, per parte loro, grande fiducia nel senso di responsabilità degli operai.

La diffidenza degli operai verso i dirigenti si manifestò anche nelle discussioni tenute nell'officina, fra i rappresentanti eletti e i loro elettori operai. Scopo di queste discussioni era scoprire in maniera concreta

e precisa l'opinione degli operai in merito al cambiamento proposto. In complesso, gli operai erano favorevoli ad esso, ma erano in dubbio se potersi o no fidare dei dirigenti per compiere ed effettuare il cambiamento in modo onesto. Quali garanzie – chiesero – avevano che i dirigenti non nascondessero niente? Nello stesso tempo, gli operai mostravano un atteggiamento ambivalente verso i loro rappresentanti. Li sollecitavano a condurre trattative con i dirigenti, ma sospettavano anche che i rappresentanti fossero gli «zimbelli» dei dirigenti e non prendessero abbastanza in considerazione i punti di vista degli operai. Tale atteggiamento negativo verso i loro rappresentanti emerse più chiaramente nei colloqui con i soli operai, nei quali si esprimeva l'opinione che i rappresentanti eletti, benché fossero noti come sindacalisti militanti, tuttavia apparivano destinati ad esser gabbati dai dirigenti e incapaci di esercitare la loro funzione di rappresentanti efficientemente come avrebbero dovuto.

I quotidiani rapporti di lavoro fra capi e operai erano, invece, del tutto diversi da quanto ci si sarebbe atteso in conseguenza di tali opinioni. Il lavoro nell'officina veniva svolto con morale buono, e si giudicava che i capi facessero del loro meglio per gli operai. Un'alta percentuale dei lavoratori dell'officina era impiegata nell'azienda da cinque anni e più, e si erano stabiliti rapporti personali sinceramente buoni.

Le discussioni nella commissione composta dai dirigenti e rappresentanti continuarono per sette mesi, tra il gennaio e il luglio 1949. Essi incontrarono molte difficoltà nell'elaborare una decisione, impigliandosi in discussioni che a volte erano molto accese e non avevano alcuna causa evidente, oltre quella della diffidenza degli operai nei confronti dei dirigenti, controbilanciata dall'idealizzazione degli operai da parte dei dirigenti. Tuttavia, gran parte della diffidenza e dell'idealizzazione era autistica, nel senso che, quantunque consciamente avvertita, non era apertamente espressa fra dirigenti e operai. Questi atteggiamenti si palesavano molto di più quando i rappresentanti eletti e i dirigenti si incontravano separatamente. Gli operai manifestavano profonda diffidenza e sfiducia, i dirigenti qualcuna delle loro preoccupazioni sull'affidamento che si poteva fare sul senso di responsabilità degli

operai: ansie coesistenti con la loro forte considerazione della responsabilità degli operai e della loro fiducia in essi.

Analisi della fase di trattative. Desidero, ora, applicare alcune delle nostre formule teoriche ai dati suesposti: ma ciò non vuole affatto essere una completa analisi del materiale. Molti fattori importanti, come cambiamenti nell'organizzazione direttiva dell'officina, atteggiamenti individuali, sostituzioni di personale, e mutamenti nella situazione economica e produttiva, contribuivano tutti a determinare i cambiamenti che si ebbero. Io desidero, però, dimostrare come, se presupponiamo l'azione delle difese contro l'ansia paranoide e depressiva al livello sociale fantasticato, possiamo spiegare alcune delle notevoli difficoltà incontrate dai membri del reparto. E vorrei qui sottolineare che ci s'imbatté in tali difficoltà nonostante l'alto morale implicito nella buona volontà di coloro che dovevano affrontare e superare in modo serio le tensioni di gruppo, che essi avevano avvertito nel tentativo di giungere a una meta generalmente agognata.

Il grado di inibizione della diffidenza e idealizzazione autistiche diventa comprensibile, penso, se stabiliamo i seguenti presupposti circa gli atteggiamenti inconsci sul piano della fantasia. Gli operai dell'officina avevano scisso i dirigenti in due gruppi: i buoni e i cattivi, considerando buoni quelli con cui lavoravano, e cattivi i medesimi dirigenti quando si svolgevano le trattative. Essi avevano inconsciamente proiettato i propri impulsi ostili e distruttivi nei loro rappresentanti, così che questi potevano sviare, o volgere di nuovo questi impulsi contro i dirigenti cattivi, con i quali le trattative erano condotte, mentre gli oggetti e impulsi buoni potevano essere collocati nei singoli e reali dirigenti, nell'ambito del lavoro quotidiano. Questa scissione dei dirigenti in buoni e cattivi, e l'identificazione proiettiva con i rappresentanti elettivi contro i dirigenti cattivi servivano a due scopi. Sul piano della realtà, permettevano che si mantenessero i buoni rapporti necessari allo svolgimento del lavoro del reparto; sul piano della fantasia, fornivano un sistema di rapporti sociali che rafforzava le difese individuali contro l'ansia paranoide e depressiva.

OPERAI

noimane

psicoanalisi

depressione

colanti f. psichica

Il fatto di mettere i loro impulsi buoni nei dirigenti nell'ambito del lavoro permetteva agli operai di reintroiettare i buoni rapporti con i dirigenti, e così preservare un oggetto buono non danneggiato ed alleviare l'ansia depressiva. Questa era ulteriormente evitata con una reversione alla posizione paranoide durante le trattative.²⁵ Durante queste ultime, l'ansia paranoide fu parzialmente evitata dagli operai con il porre i loro cattivi impulsi nei rappresentanti da loro eletti. Questi impulsi cattivi scissi erano parzialmente affrontati ed evitati perché erano volti contro gli oggetti cattivi collocati nei dirigenti nell'ambito delle trattative da parte degli operai e dei loro rappresentanti.

Un altro meccanismo per affrontare gli oggetti e impulsi cattivi e proiettati dagli operai era quello di assalire i loro rappresentanti, con una concomitante sfiducia nel buon esito delle trattative. Tali sentimenti di solito erano espressi privatamente dagli individui. Gli operai che la pensavano così avevano introiettato i loro rappresentanti come oggetti cattivi e li avevano mantenuti in quanto parte segregata dell'Io. La proiezione e aggressione intrapsichica contro questi oggetti cattivi interni erano sorrette dall'identificazione introiettiva con altri operai, i quali sostenevano che i rappresentanti non compivano a dovere il proprio lavoro. Cioè, altri membri del reparto erano introiettati per rafforzare la proiezione intrapsichica, e come protezione contro i cattivi rappresentanti interni che assalivano a loro volta. In aggiunta alla difesa contro la persecuzione interna, l'introiezione degli altri operai forniva una sanzione sociale per considerare cattivi i rappresentanti interiorizzati, come un compenso all'asprezza delle recriminazioni del super-Io, derivanti dall'aver assalito oggetti contenenti una componente buona oltre ad una persecutoria.

Dal punto di vista dei rappresentanti elettivi, l'ansia circa i cattivi impulsi era diminuita con l'accettare inconsciamente gli impulsi e oggetti cattivi di tutti gli operai che essi rappresentavano. Potevano sentire che i propri impulsi ostili e aggressivi non appartenevano a loro, bensì alle persone per conto delle quali agivano. Essi erano pertanto in grado di ottenere una sanzione sociale esterna per la loro aggressione e diffidenza ostile. Ma il meccanismo non agì con pieno successo, per-

mettere gli
impulsi
reintroiettare
alleviare
l'ansia depressiva

RAPPRESENTANTI
ELETTIVI

ché rimasero ancora da affrontare il loro stesso sospetto e l'ostilità inconscia e la realtà di quelli che essi consideravano i buoni dirigenti esterni. Pertanto, vi era dell'ansia e del rimorso in merito al fatto di danneggiare i buoni dirigenti. Il principale meccanismo di difesa contro l'insorgere dell'ansia depressiva era quello di ripiegamento sulla posizione paranoide. Ciò emerse come un ostinato aggrapparsi agli atteggiamenti di diffidenza e ostilità anche in circostanze in cui consciamente sentivano che una parte di questi sospetti non era giustificata dalla situazione che stavano realmente vivendo.

DIRIGENTI

Dalla parte dei dirigenti, si faceva fronte all'atteggiamento paranoide dei rappresentanti elettivi ribadendo la tesi che si poteva aver fiducia che gli operai facessero il loro dovere. Questo atteggiamento positivo inconsciamente conteneva sia l'idealizzazione degli operai, sia l'intento di placare i rappresentanti ostili. L'idealizzazione poteva essere compresa come un meccanismo inconscio per attenuare il rimorso, stimolato dal timore di danneggiare o distruggere gli operai nell'ambito del lavoro quotidiano mediante l'esercizio di un'autorità direttiva — si ha buon motivo di credere che tale autorità sia, almeno in certa misura, sentita inconsciamente come incontrollata ed onnipotente. Nella misura in cui i dirigenti inconsciamente sentivano che la loro autorità era cattiva, temevano la rappresaglia degli operai. Ciò a sua volta portava a un rafforzamento dell'idealizzazione dei rappresentanti come difesa contro l'ansia paranoide, cioè come un mezzo per placare l'ostilità degli operai, e così di placare i persecutori interni. Questi meccanismi idealizzati e pacificatori erano adoperati nelle riunioni con i rappresentanti, così che i meccanismi della realtà potevano operare nei rapporti con gli operai nell'ambito del lavoro, meno ingombro del contenuto della fantasia incontrollata. Si può così vedere che l'inconscio uso di atteggiamenti paranoide da parte degli operai, e l'uso di atteggiamenti idealizzanti e pacificatori da parte dei dirigenti erano complementari e si rafforzavano tra loro. Si venne a creare un circolo vizioso. Più i rappresentanti degli operai attaccavano i dirigenti, più i dirigenti li idealizzavano per placarli. Quanto maggiori erano le concessioni fatte dai dirigenti agli operai, tanto più forte era il senso di colpa e la paura di un'ansia depres-

siva negli operai, donde un più sensibile ripiegamento sugli atteggiamenti paranoide in quanto mezzo per evitare l'ansia depressiva.

Descrizione e analisi della fase post-trattative. In giugno, sei mesi dopo l'inizio delle discussioni, questi atteggiamenti, piuttosto che il problema dei salari furono, per un certo tempo, considerati il principale argomento di discussione. Vi fu un accordo parziale,²⁶ e gli operai decisero, dopo una votazione segreta cui partecipò tutto il reparto, di sperimentare un metodo di pagamento di stipendi fissi. La condizione per il cambiamento, però, era l'istituzione di un consiglio, composto di dirigenti e rappresentanti, che avesse l'autorità di decidere i criteri da seguire nel reparto: una procedura i cui principi erano già stati stabiliti nella ditta. Il principio più importante era quello dell'accordo unanime su tutte le decisioni, e il comune proposito di superare tutti gli ostacoli che si opponessero a una decisione unanime, individuando i motivi di disaccordo, così da poterli eliminare.

Sembrava che la libera discussione di atteggiamenti autistici agevolasse una riorganizzazione dei rapporti sociali a livello della fantasia nel reparto: una ricostruzione che portava con sé un maggior grado di controllo cosciente o dell'Io circa i loro rapporti. Tuttavia, che si fosse avuta solo una parziale riorganizzazione dei rapporti sociali sul piano della fantasia, apparve chiaro nelle successive vicende del consiglio dell'officina. Infatti, per effetto del passaggio a un metodo di pagamento con stipendi fissi, il consiglio si trovò di fronte al problema principale: stabilire di nuovo le ore in cui si dovessero compiere determinati lavori.

Con il sistema di pagamento a cottimo, tale computo delle ore era necessario, sia per il calcolo delle gratifiche agli operai, sia per stabilire i prezzi al pubblico; con quello degli stipendi fissi, esso era richiesto solo per i prezzi al pubblico, ma le ore così stabilite, inevitabilmente costituivano dei tempi limite per gli operai. Con il cottimo, se un operaio non giungeva al limite, ciò significava, per lui, perdere la gratifica; in altre parole, egli stesso pagava per ogni rallentamento nel suo sforzo. Con i salari fissi, tuttavia, una flessione al di sotto del limite significava

che l'operaio veniva pagato per un lavoro che non compiva. Una approfondita indagine degli atteggiamenti degli operai²⁷ mostrò che il passaggio dal sistema di pagamento a cottimo a quello con salari fissi non aveva in alcun modo modificato i loro limiti personali né la velocità del lavoro individuale. Essi si sentivano colpevoli ogni qual volta scendevano al di sotto dei limiti loro fissati, perché non subivano più alcun danno per la differenza. Per evitare questo rimorso, gli operai esercitavano una forte pressione per mantenere i tempi stabiliti per il lavoro al livello più alto possibile, nonché per ottenere che i cosiddetti tempi stretti (tempi per lavori difficili da compiere) fossero rivalutati. Si avevano forti resistenze a ogni cambiamento nei metodi di valutazione del lavoro che gli operai sospettavano potessero determinare limiti difficili per loro.

Da parte dei dirigenti, il passaggio ai salari fissi eccitò inevitabilmente le ansie inconse che essi potevano avere in merito alla propria autorità. Infatti, con il sistema del cottimo, il pagamento delle gratifiche agiva come un elemento impersonale e indipendente di controllo, che assicurava che gli operai si impegnassero con la dovuta energia; con il sistema dei salari fissi, toccava ai direttori vedere se era attuato un ragionevole rendimento di lavoro. Ciò li obbligava a una più diretta responsabilità nel controllo dei loro subordinati e faceva sì che esercitassero più direttamente la propria autorità.

Il consiglio di nuova formazione, con i suoi dirigenti e rappresentanti elettivi, incontrava gravi difficoltà nell'affrontare l'ansia depressiva più manifesta sia nei dirigenti che negli operai. Questo si manifestava nell'opinione dei dirigenti, che il consiglio poteva eventualmente risultare una cosa cattiva, perché ritardava gli sviluppi amministrativi nel reparto. Analoghe opinioni che il consiglio non avrebbe funzionato e che poteva risultare inefficiente contribuirono a determinare la decisione di cinque su sei rappresentanti di non ripresentarsi come candidati alle elezioni che si tennero, nell'officina, undici mesi dopo l'istituzione del consiglio. Questi cinque furono sostituiti da altrettanti nuovi eletti, che a loro volta portarono con sé una notevole dose di diffidenza. Cioè, vi era di nuovo un arretramento alla posizione

paranoide, mentre l'ansia depressiva dei dirigenti continuava a manifestarsi, in certa misura, sotto la forma di convincimenti depressivi che il consiglio non avrebbe funzionato.

Solo lentamente, dopo un periodo di due anni, il consiglio è diventato capace di operare nella nuova situazione come un meccanismo costituzionale per giungere ad accordi sulla maniera di agire e, nello stesso tempo, adatto ad essere usato intuitivamente per il contenimento dei rapporti sociali al livello della fantasia.

Si è deciso di indagare sul nuovo sistema di corresponsione dei salari, e lo si sta facendo con l'assistenza di un consulente industriale esterno.

Lo studio di questo caso, quindi, illustra lo sviluppo di un'istituzione sociale esplicita, quella degli incontri fra dirigenti e rappresentanti elettivi, che rendono possibile l'impianto di meccanismi inconsci sul piano della fantasia per affrontare le ansie paranoide e depressive. I principali meccanismi erano quelli dell'idealizzazione degli operai ostili da parte dei dirigenti e del fatto che gli operai persistessero in un atteggiamento di sospetto verso i dirigenti idealizzanti. Nella misura in cui la scissione e l'identificazione proiettiva agivano con successo, questi meccanismi inconsci aiutavano gli individui ad affrontare l'ansia, ponendo le loro ansie nei rapporti sociali creati nel piano della fantasia nel gruppo di dirigenti e rappresentanti. In tal modo, le ansie erano eliminate dall'ambito del lavoro quotidiano e permettevano un'efficiente espletamento del compito lavorativo complesso e il conseguimento di buoni rapporti lavorativi.

Tuttavia, si noterà che anche il gruppo dirigenti-rappresentanti aveva un compito lavorativo complesso: quello di negoziare nuovi metodi di pagamento dei salari. Essi trovarono difficile procedere col compito complesso. Nei termini della teoria qui presentata, queste difficoltà sono state spiegate come derivanti dal modo in cui i predominanti rapporti sul piano della fantasia inconscia nel gruppo preposto alle trattative urtava contro le esigenze del compito complesso. In altri termini, una procedura essenzialmente costituzionale, quella dei rappresentanti elettivi che si riuniscono con dei dirigenti, difficilmente poteva dare risultati positivi, perché veniva usata in maniera inconsapevole

sul piano della fantasia per aiutare a superare le ansie depressive e paranoide di tutti i membri del reparto.

Alcune osservazioni sul mutamento sociale

Nel precedente studio di un caso, si potrebbe dire che il mutamento sociale fu chiesto quando la struttura e la cultura non corrispondevano più alle esigenze dei singoli membri del reparto e, in particolare, dei dirigenti e dei rappresentanti elettivi. Ebbero luogo sensibili mutamenti, che a loro volta sembravano portare a una riorganizzazione considerevole della forma e del contenuto sociali dell'istituzione a livello della fantasia.

Essendo, però, avvenuto un mutamento, i singoli membri si trovarono impigliati in nuovi rapporti, ai quali dovevano conformarsi, perché li avevano creati essi stessi. Ma il risultato superava le loro aspettative nel senso che i nuovi rapporti in base al sistema dei salari fissi e il consiglio direttivo dovevano essere sperimentati prima che gli effetti potessero essere pienamente valutati.

Gli effetti del mutamento sugli individui variarono secondo le funzioni che esercitavano. I rappresentanti elettivi furono in grado di cambiare ruolo con il semplice espediente di non ripresentarsi come candidati alle elezioni. E a tale espediente, si noti, ricorsero cinque rappresentanti su sei. I dirigenti, però, erano in una condizione ben diversa. Essi non potevano abbandonare o cambiare le loro funzioni senza mutare le loro posizioni e forse il loro grado, nel complesso dell'organizzazione. Essi, perciò, dovevano individualmente sostenere un notevole sforzo personale per adattarsi al nuovo stato di cose.

Non è probabile che i membri di un'istituzione possano mai causare mutamenti sociali che si adattino perfettamente ai bisogni di ciascun individuo. Una volta che il mutamento è iniziato, è più che probabile che gli individui debbano adattarsi a cambiare se stessi per adeguarsi ai mutamenti che hanno prodotto. E finché non si ha qualche riassetto sul piano della fantasia, è probabile che le difese sociali dell'in-

dividuo contro l'ansia psicotica siano indebolite. Può ben accadere, a causa degli effetti sugli inconsci sistemi di difesa degli individui contro l'ansia psicotica, che il mutamento sociale incontri resistenza e, in particolare, un mutamento sociale imposto. Giacché una cosa è l'adattarsi ai mutamenti che l'individuo stesso ha contribuito a causare, e un'altra, affatto diversa, è il dover adattare i propri sistemi di difesa interna per conformarsi ai mutamenti prodotti da qualche azione esterna.

Sommario e conclusione

Freud ha dimostrato che due processi principali agiscono nella formazione di ciò che egli chiama gruppi artificiali, come l'esercito e la chiesa: l'uno è di identificazione mediante introiezione, l'altro è di sostituzione dell'Io ideale con un oggetto. Io ho affermato che quest'ultimo processo contiene implicitamente il concetto, formulato da Melanie Klein, dell'identificazione mediante proiezione. Inoltre, Melanie Klein afferma esplicitamente che nell'azione reciproca fra identificazione introiettiva e proiettiva consiste il fondamento dei primi rapporti dell'infante con i suoi oggetti. Il carattere di questi primi rapporti è determinato dal modo in cui l'infante tenta di affrontare le sue ansie paranoide e depressive e dall'intensità di queste ansie.

Accettando queste concezioni di Freud e di Melanie Klein, si esprime l'ipotesi che una delle principali forze dinamiche che attirano gli individui in associazioni istituzionalizzate sia quella della difesa contro l'ansia paranoide e depressiva; e, per converso, che tutte le istituzioni sono inconsciamente usate dai loro membri come meccanismi di difesa contro queste ansie psicotiche. Gli individui possono porre i loro conflitti interni in persone del mondo esterno, seguire inconsciamente il corso del conflitto mediante l'identificazione proiettiva e re-interiorizzare il corso e il risultato del conflitto percepito all'esterno per mezzo dell'identificazione introiettiva. Le società offrono ruoli istituzionalizzati di tale natura che a coloro che li esplicano viene concesso o chiesto di prendere in loro gli oggetti o impulsi proiettati di altri membri.

Coloro che svolgono tali compiti possono assorbire gli oggetti e gli impulsi - accoglierli in loro e diventare l'oggetto buono o cattivo, con gli impulsi corrispondenti; oppure, essi possono deviare gli oggetti e gli impulsi - e metterli in un alleato o nemico percepito all'esterno, il quale è pertanto amato o assalito. Il vantaggio per l'individuo nel proiettare oggetti e impulsi e nell'introyiettarne l'azione nel mondo esterno consiste nella collaborazione inconscia con altri membri dell'istituzione o gruppo, i quali usano analoghi meccanismi di proiezione. L'identificazione introiettiva allora consente qualche cosa di piú del ritorno degli oggetti e impulsi proiettati. Anche gli altri membri sono presi nell'interno, e legittimano e rafforzano gli assalti ai persecutori interni, o sorreggono l'idealizzazione maniacale degli oggetti amati, rafforzando con tale mezzo il diniego di impulsi distruttivi volti contro di loro.

La cooperazione inconscia sul piano della fantasia fra membri di un'istituzione si fonda su ciò che qui viene chiamato la forma e il contenuto sociale delle istituzioni a livello della fantasia. Così la forma e il contenuto delle istituzioni possono essere considerati da due piani diversi: quello della forma e del contenuto manifesti e consciamente accettati (ivi comprese la struttura e la funzione, che, sebbene forse non riconosciute, sono tuttavia nel preconcio dei membri dell'istituzione, e perciò sono relativamente accessibili all'identificazione mediante uno studio conscio); e quello della forma e del contenuto sul piano della fantasia, che sono inconsciamente evitati e negati e, poiché sono totalmente inconsci, restano non identificati dai membri dell'istituzione.

Viene presentato lo studio di un caso per illustrare come, in un reparto di fabbrica, venisse usata sul piano della fantasia una sotto-istituzione, una commissione di dirigenti e di rappresentanti eletti dagli operai, per separare i rapporti ostili da quelli buoni, che nel reparto erano mantenuti durante il quotidiano lavoro di produzione. Quando, però, la commissione fu onerata di un serio e conscio compito di trattative, i suoi membri incontrarono grandi difficoltà a causa del contenuto di fantasia socialmente sanzionato dei loro reciproci rapporti.

Sono state fatte alcune osservazioni sulla dinamica del mutamento sociale. Esso avviene nei casi in cui i rapporti sociali di fantasia nell'am-

bito di un'istituzione non valgono piú a rafforzare le difese individuali contro l'ansia psicotica. L'istituzione può essere riorganizzata su di un piano palese e di fantasia; oppure la struttura palese può essere mantenuta, e quella di fantasia modificata. Gli individui possono cambiare ruolo o lasciare affatto l'istituzione. O ancora, un mutamento apparente, per quanto palese, può spesso nascondere il fatto che non è avvenuto alcun reale mutamento, rimanendo intatti nell'istituzione la forma e il contenuto sociale a livello della fantasia. Il cambiamento sociale imposto, che non tiene conto dell'uso delle istituzioni da parte degli individui, per combattere le ansie psicotiche inconscie, è probabile che incontri resistenza.

Infine, se i meccanismi qui descritti hanno qualche validità, allora da ciò possono derivare almeno due conseguenze. Anzitutto, l'osservazione dei processi sociali può fornire un mezzo per studiare, come attraverso una lente d'ingrandimento, l'azione delle ansie paranoide e depressive e le difese create contro di esse. Diversamente da quanto avviene per la situazione psicoanalitica, tali osservazioni possono essere fatte da piú di una persona nello stesso tempo. In secondo luogo, può divenire piú chiaro il motivo per cui il mutamento sociale sia così difficile da realizzare e perché molti problemi sociali siano insolubili. Infatti, secondo il punto di vista qui elaborato, i mutamenti nei rapporti e nelle procedure sociali esigono un nuovo impianto dei rapporti sul piano della fantasia, con la conseguenza che gli individui devono accettare e tollerare i mutamenti nella forma già esistente delle loro difese contro l'ansia psicotica. È probabile che il mutamento sociale efficace richieda l'analisi delle comuni ansie e collusioni inconscie che costituiscono la base delle difese sociali determinanti i rapporti sociali sul piano della fantasia.

1. *The Role of Psychotic Mechanisms in Cultural Development*, «Int. J. Psycho-Anal.», vol. XII.
2. *Group Dynamics: A re-view*, pp. 563 sgg., del presente volume.
3. *The Changing Culture of a Factory*, London 1951.
4. Le vedute della signora Klein che hanno ispirato questo lavoro sono espone nei suoi due libri *The Psycho-Analysis of Children*, London 1932 e *Contributions to Psycho-Analysis*, London 1948 e in altri lavori recentemente pubblicati in *Developments in Psycho-Analysis*, London 1952.
5. *Op. cit.*, p. 80, egli afferma: «Un gruppo primario... è un aggregato di individui che hanno sostituito un medesimo oggetto al loro Io ideale e pertanto si sono reciprocamente identificati nei loro Io.»
6. *Op. cit.*, p. 60.
7. *Mourning and Melancholia*, *Collected Papers*, vol. IV, London 1925.
8. *Op. cit.*, p. 110.
9. Cfr. *Notes on Some Schizoid Mechanisms*, p. 293: «Ho più volte espresso il mio punto di vista che i rapporti oggettuali esistano fin dall'inizio della vita... Ho inoltre affermato che il rapporto verso il primo oggetto implica la sua introiezione e proiezione, e che, fin dall'inizio, i rapporti con l'oggetto sono plasmati da una interazione fra introiezione e proiezione, fra oggetti e situazioni interni ed esterni.»
10. Cfr. *Notes on Some Schizoid Mechanisms*, p. 301: «La proiezione di buoni sentimenti e di parti buone del Sé nella madre è essenziale perché l'infante diventi capace di sviluppare buoni rapporti con l'oggetto e di integrare il proprio Io. Tuttavia, se questo processo proiettivo va troppo oltre, si avverte la perdita di parti buone della personalità, e così la madre diventa l'Io ideale; anche tale processo ha come risultato l'indebolimento e impoverimento dell'Io. Ben presto tali processi si estendono ad altre persone, e il risultato può essere una dipendenza eccessivamente forte da questi rappresentanti esterni delle parti buone del soggetto.»
11. *Op. cit.*, p. 49.
12. Cfr. «Functions of Introjection and Projection», in *Developments in Psycho-Analysis*, p. 129: «Questo immettere ed espellere consiste in un'attiva azione reciproca fra l'organismo e il mondo esterno; su questo modello primordiale poggiano tutti i rapporti fra soggetto ed oggetto, per quanto complessi ed evoluti tali rapporti possano apparire. Credo che, in ultima analisi, possiamo trovarlo in fondo a tutti i complessi comportamenti, nei rapporti fra noi e gli altri. Gli schemi

di cui la Natura si serve sembrano pochi, ma essa è inesauribile nelle sue variazioni.»

13. «The Nature and Function of Phantasy», in *Developments in Psycho-Analysis*.
14. La natura degli oggetti proiettati e introiettati (per es., feci, pene, seno), la via di introiezione e proiezione (per es., anale, uretrale, orale) e il meccanismo sensoriale di introiezione e proiezione (cinestetico, visivo, auditivo, ecc.) sono delle variabili di fondamentale importanza nell'analisi dei rapporti di gruppo. Io, però, non prenderò in alcun modo qui in considerazione tali variabili, ma spero di dimostrare, in successive pubblicazioni, che la loro introduzione rende possibile una spiegazione sistematica della differenza fra molti tipi di istituzione.
15. Cfr. la descrizione che Freud fa della redistribuzione della libido nel gruppo, *op. cit.*, p. 43.
16. *Preliminary Notes on Some Defence Mechanisms in Paranoid States*, in «Int. J. Psycho-Anal.», 1952.
17. (1945). «The Oedipus Complex in the Light of Early Anxieties», in *Contributions to Psycho-Analysis*, e (1946) «Notes on Some Schizoid Mechanisms», in *Developments in Psycho-Analysis*.
18. Cfr. la descrizione fatta da Melanie Klein dell'azione dei meccanismi di scissione nella posizione depressiva (1934) in «A Contribution to the Psychogenesis of Manic-Depressive States», in *Contributions to Psycho-Analysis*.
19. «Mourning and its Relation to Manic-Depressive States», in *Contributions to Psycho-Analysis*.
20. Cfr. Melanie Klein, *Contributions to Psycho-Analysis*, p. 329: «Molte persone colpite da un lutto possono procedere solo a lenti passi nel ristabilire legami con il mondo esterno, perché stanno lottando contro il caos all'interno.»
21. *Op. cit.*, p. 328.
22. *Group Dynamics: A re-view*.
23. *The Changing Culture of a Factory*.
24. Questo materiale è un compendio di quello molto più ampiamente presentato nei due articoli pubblicati: E. Jaques, *Collaborative Group Methods in a Wage Negotiation Situation*, «Human Relations», vol. III, 1950; e Jaques, Rice e Hill, *The Social and Psychological Impact of a Change in Method of Wage Payment*, «Human Relations», vol. IV, 1951.
25. Melanie Klein ha descritto come timori e sospetti paranoidi siano spesso usati come difesa contro la posizione depressiva. Cfr. per esempio (1934) «The Psychogenesis of Manic-Depressive States», in *Contributions to Psycho-Analysis*, p. 295.
26. Il processo di superamento è in parte descritto negli articoli sopracitati e include una descrizione del modo in cui i fenomeni di transfert furono affrontati nella situazione di gruppo faccia-a-faccia. Un'analisi del processo di superamento non rientra fra gli scopi del presente lavoro e perciò vi si fa solo un fuggevole riferimento nel testo.
27. Cfr. *The Social and Psychological Impact of a Change in Method of Wage Payment*, «Human Relations», 1951.