

# Sociologia del Lavoro e dell'organizzazione

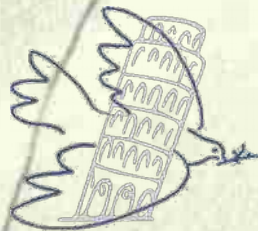
2017-18 II Semestre

## L7 - Le organizzazioni come prigioni psichiche

Matteo Villa - [matteo.villa@unipi.it](mailto:matteo.villa@unipi.it)  
[https://people.unipi.it/matteo\\_villa/](https://people.unipi.it/matteo_villa/)



ANALYSIS &  
POLICY FOR  
RESPONSIBLE  
MANAGEMENT &  
SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT



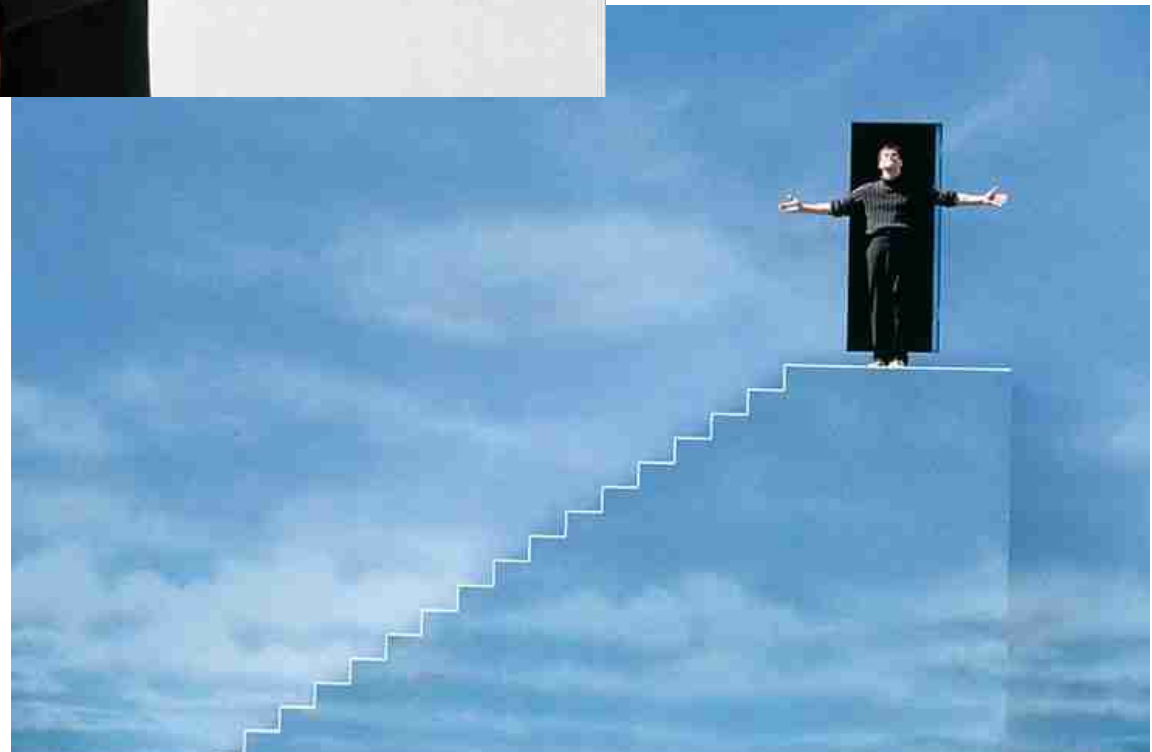


Provate  
a dimostrare  
che non siamo  
(in) un videogioco

# Cos'è reale ?



UNIVERSITÀ DI PISA



## L'organizzazione come prigione psichica

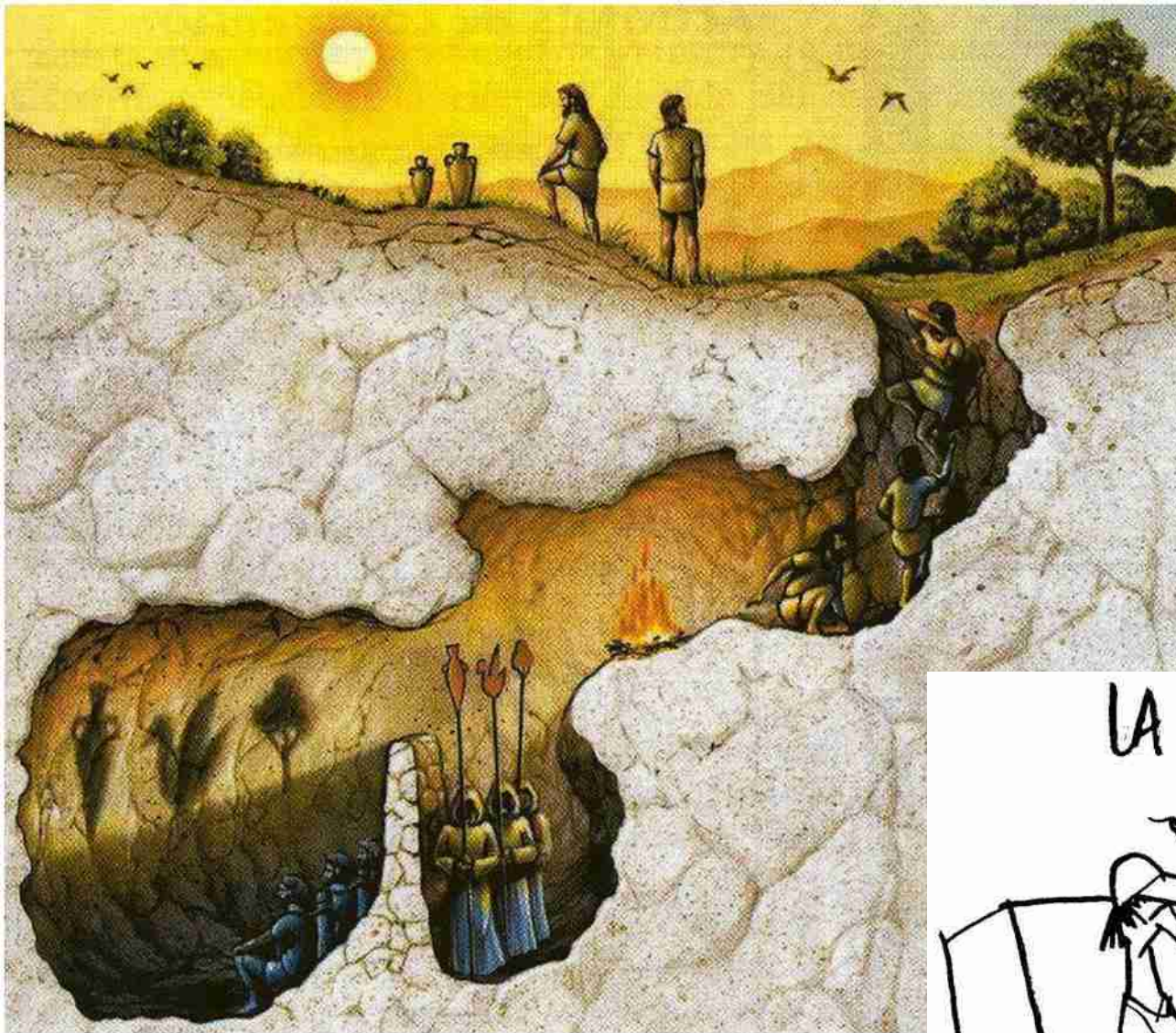
- Membri delle organizzazioni intrappolati nei propri pensieri, idee, opinioni
- Ruolo dei condizionamenti subconsci, eventualmente creati da noi stessi



# La caverna di Platone



UNIVERSITÀ DI PISA



**L'organizzazione come una prigione psichica?**

Quali domande vi suscita questa metafora?

LA CAVERNE MODERNE



**Quali condizionamenti creati da noi stessi?**

**Cosa ci porta a crearli?**

# Uscire dalla caverna?



UNIVERSITÀ DI PISA



## L'organizzazione come prigione psichica

- **Esseri umani:** abilità particolare x rimanere intrappolati in proprie trappole.  
→ Bateson: studiare comunicazione “patologica” x comprendere “normalità”  
→ Esempio “doppio vincolo”
  - **Ipotesi metafora:** organizzazioni create e mantenute da serie di processi consci e inconsci → esseri umani prigionieri di immagini, idee, pensieri... e azioni risultanti
  - **Realtà socialmente costruite** → acquisiscono vita e potere autonomi → esercitano controllo sui loro stessi creatori
- **Il mito della caverna di Platone**

## **L'organizzazione come prigione psichica:**

- Come gli attori organizzativi tendono a rimanere intrappolati nei modi di pensare che più loro aggradano
- Come le organizzazioni possono rimanere intrappolate da una serie di processi inconsci... e quali ... che conferiscono al fenomeno organizzativo significati nascosti
- Un contributo a comprendere le ragioni delle difficoltà del cambiamento.





# 1. Modi di pensare e trappole

## Esempi e funzionamento della “caverna”:

Industria automobilistica dinnanzi la sfida giapponese, L'IBM e i PC, le modalità produttive fordiste, le scorte e l'inefficienza. La “scoperta” del Just in Time

- **The Icarus Paradox.** Culture aziendali vincenti possono divenire patologiche
- **La natura stessa dell'eccellenza diventava una trappola.**
  - Weick: fallacia della centralità.
  - Ubriaco che cerca la chiave. Effetti performativi della valutazione
  - McLuhan: l'ultima cosa che un pesce ha la probabilità di scoprire è l'acqua
- **Mettere barriere contro l'incertezza o imparare a convivere con essa?**
  - burocrazia e fordismo: reificare un mondo di certezze che non esiste (Mannheim: logica della ragione amministrativa, es. carcere)
  - Reinterpretare le incertezze secondo la propria logica (Weick: sensemaking)
- **Pensiero di gruppo** (Irving Janis): illusioni e percezioni autoreferenti, diventano tendenze razionalizzatrici → consenso per opinioni favorevoli inibizione per le altre
- **Cultura ci presenta il mondo in cui viviamo ma ci imprigiona in esso**

# Conscio e Inconscio e ..



UNIVERSITÀ DI PISA



## 2. L'organizzazione e l'inconscio



UNIVERSITÀ DI PISA

### Psicoanalisti:

- **Fenomeni “razionali” della realtà quotidiana esprimono preoccupazioni e angosce sotto il livello della consapevolezza ...**
- **Inconscio e Cultura** 2 aspetti stesso fenomeno?  
Ciò che sta in profondità condiziona ciò che sta in superficie
- ≠ scuole di pensiero su origine, natura dell'inconscio, relazione con conscio)  
Tutte: uomini prigionieri/prodotti storia psichica personale e collettiva
- Rimedio psicoanalisi: auto-comprensione...
- Trattate scuole di pensiero su: legami tra inconscio e sessualità repressa (Freud), e famiglia patriarcale, e paura della morte, e angosce della prima infanzia, inconscio collettivo, ecc. ....

# 2.1 Sessualità repressa e organizzazione



UNIVERSITÀ DI PISA

## Il caso di F. Taylor e lo sviluppo delle organizzazioni formali

Preoccupato del controllo, ossessivo e autoritario (da infanzia). Scientific management: prodotto di sue tensioni interne e personalità nevrotica: tentativo di organizzare se stesso.

- **Freud:** T. esempio di personalità anale. Carattere degli adulti deriva da esperienze infantili: come il bambino riesce a conciliare domande su sessualità e vincoli e controlli esterni.
- Freud: concezione molto ampia di sessualità: ogni tipo di desiderio e gratificazione libidinosa. Esperienze negative → eventuali repressioni che emergeranno in seguito
- **Inconscio:** impulsi, ricordi repressi e meccanismi di difesa adottati (cfr. fig. 7.1). Taylor: rispecchia lotta contro rapporti disciplinari e autoritativi dell'infanzia. Convinto di godere amicizia di quelli che mirava a controllare: idea di ricerca di armonia

## Affermarsi organizzazioni formali correlato con controllo sessualità?

Es.: religiose nel medioevo, puritanesimo vittoriano e etica del lavoro rivoluzione industriale

- Da teo Freud: ≠ tipi e combinazioni di sessualità >>> ≠ tipi e culture organizzative (+ burocratico-conservative / + aggressive-innovative)
- **Foucault:** controllo del corpo fondamentale nella vita sociale e politica
- Non solo ambiente, anche impatto di atteggiamenti inconsci individui su vita organizzativa

- **Inconscio:** impulsi, ricordi repressi e meccanismi di difesa adottati (cfr. fig. 7.1).
- Scegliete uno dei meccanismi indicati in figura e provate a individuare quale tipo di influenza può avere nel comportamento e nel processo organizzativo

## 2.2 Organizzazione e famiglia patriarcale



UNIVERSITÀ DI PISA

**Altri contributi/autori:** Freud troppa enfasi su variabile sessuale e concezione maschilista  
Es. movimenti di liberazione della donna

- **Teo alternative: organizzazioni espressione del patriarcato:** prigione concettuale che riproduce modelli organizzativi che garantiscono il predominio dei maschi.
  - **Valori riconducibili al maschile**, organizzazioni dominate dai maschi.
  - **Org. Burocratiche** riflettono stereotipo maschile di razionalità e strumentalità
- **Radici nella struttura gerarchica della famiglia patriarcale.**  
Leader hanno atteggiamenti paternalistici (autorità, protezione)
  - veicola senso di impotenza, paura, dipendenza da autorità
  - a discapito di approcci più olistici, cooperativi, tolleranti e non burocratici

**Comprendere organizzazioni come estensioni inconsce dei rapporti familiari**

→ Valutare impatto attuali trasformazioni delle famiglie e dei rapporti tra generi

- **Donne:** tra adattamento allo stereotipo maschile e cambiamento dei valori organizzativi

## 2.3 Organizzazione, morte e immortalità



UNIVERSITÀ DI PISA

**Ernest Backer:** esseri umani “divinità con tanto di ano”

- capaci di atti spirituali ma anche struttura biologica finita, destinata a deperire [ecologia e consapevolezza del limite]
- consapevoli di dover morire → sforzi x negare tale realtà incombente

• **Paure infantili collegate a sviluppo sessuale e nostri limiti, vulnerabilità, mortalità**

**Associarsi ad altri, costruzioni simboliche e culturali:** collocarci in una realtà più ampia e durevole, più grande e potente di noi stessi → dare senso alle nostre vite

- **Nostra vita in realtà “artificiali” create da cultura:** ingannare paura della transitorietà
- **Organizzazioni: ricerca di immortalità** attraverso strutture che trascendono la vita del singolo e gli sopravvivono [ma spesso non è così]
  - renderci visibili e reali a noi stessi e altri
  - controllare e organizzare il mondo ≈ tentativo di controllare e organizzare noi stessi
  - Senso di onnipotenza (es. managerialismo e burocrazia). Arroganza nasconde debolezza
  - Ritualità e pianificazioni: riaffermare la fiducia nel futuro [cfr. Weick sui Piani]

## 2.4 Organizzazione e ansia



UNIVERSITÀ DI PISA

**M. Klein, Scuola Inglese psicanalisi:** Meccanismi di difesa contro l'ansia elaborati dai bambini > Impatto su personalità adulta > Organizzazione ( $\neq$  da Freud, centralità madre)

- **Bambino: prime esperienze rapporto con il seno materno:** positive e negative  $\rightarrow$  vissuti, emozioni e sentimenti fondamentali per lo sviluppo del bambino  
 $\rightarrow$  trasferimento nella vita adulta ad altri oggetti, riproduzione meccanismi di difesa  
 $\rightarrow$  modi con cui impostiamo rapporti con il mondo esterno (cfr. fig. 7.1)

**Bion: studio comportamenti di gruppo** e di **comportamenti regressivi** a fini di protezione dal mondo reale  $\rightarrow$  meccanismi di difesa pervadono vita gruppo e organizzazione

- **Energie distratte da obiettivi nei tentativi di difendersi dall'ansia. 3 modi:**
  - Dipendenza da leadership - Attesa messianica - Toccata e fuga  
(proiettare paure su un nemico unificando il gruppo ma distogliendo da problemi reali)
- **Comprendere** dinamiche di gruppo e leadership, ruoli, capri espiatori, sentimenti e atteggiamenti di paranoia, risentimento, sadismo, vendetta e pietà, rimozione e negazione
  - $\rightarrow$  **Possibile unità di gruppo** su preoccupazioni condivise verso un "nemico comune"
  - $\rightarrow$  **Conflitti interni**, invidie, ansie persecutorie verso altri impediscono apprendimento



### **M. Klein → Winnicot: ruolo oggetti transizionali del bambino**

Imparare a distinguere tra “me” e “non me”, rapporti con il mondo esterno

Modifiche o minacce a tali oggetti → percezione che suo mondo è minacciato

- **Adulti: oggetti sostituiti da altri materiali o immateriali** (qualità, idee, fantasie) che aiutano a rappresentarci simbolicamente e ci danno sicurezza su noi/mondo
  - Possono diventare **fissazioni** da cui non riusciamo a distaccarci
  - Possibili **distorsioni** dall'essere esclusivamente orientati da un aspetto/oggetto

**Può accadere per un aspetto / caratteristica dell'organizzazione**, cultura, struttura, strumenti, materiali, altro... → conservazione e difesa anche quando ormai negativi

- **Fenomeno assume valore transizionale, da cui membri dipendono per loro identità:**
  - Es.: difficile adattamento a cambiamenti ambientali (es. carta da lucido)
  - Consulenti diventano oggetti transizionali per accompagnare cambiamento
  - Identità distinguere tra “me” e “non me”: tempo, esperienza, rielaborazione, [Treviso]

## 2.6 Organizzazioni, ombre, archetipi



UNIVERSITÀ DI PISA

### **Jung: psiche come parte di una realtà universale trascendente**

→ **Parte di un inconscio collettivo** (concezione olistica della psiche)

- Jung smaterializza concezione psiche come Einstein quella del mondo fisico.
- **Materia e psiche**: due aspetti diversi dello stesso fenomeno [pleroma e creatura]  
Energia psichica, si trasforma attraverso attività conscia e inconscia
- **Importanza archetipi**: “modelli originari”, “idee viventi”, “piani fondamentali”: strutturano il pensiero, danno ordine al mondo, veicolano interpretazioni, configurano l'esperienza:  
**Capire come**: condizionano modo in cui incontriamo noi stessi / ci rapportiamo al mondo / attiviamo la realtà organizzativa

### **1) Comprendere la componente umana repressa dietro la facciata razionale**

(potenziale risorsa fondamentale, in termini di emozioni, energie, ecc.)

### **2) Ruolo degli archetipi nella definizione della realtà.** Modelli ricorrenti di pensiero, riferiti a pochi temi centrali (romantici, tragici, apocalittici, ironici, ecc... come i film)

→ **Modelli organizzativi creati intorno a tali modelli**, come relazioni tra personaggi simbolici (pazzi, maghi, guerrieri, sacerdoti, amanti, ecc.). Modernità ↔ Antichità

## Diverse immagini di prigionie psichiche nei rapporti tra conscio e inconscio

- Attenzione a significati nascosti dietro a nostre preoccupazioni quotidiane: Aggressione, invidia, risentimento, cattiveria possono essere insite in strutture e culture organizzative

## Possibile utilizzarle in modo costruttivo

- Alla base dei problemi di **dinamica di gruppo e leadership**
- “Buchi neri”: campi e dimensioni invisibili possono intrappolare energie e dinamiche
- **Prigione psichica: per psicoanalisi, libertà si ottiene** migliorando conoscenza di tali meccanismi, ponendoci domande, cercare suggerimenti fuori dalla nostra caverna, modificando visione noi/mondo.
- Possibili cercare vie d'uscita a “prigionie psichiche” e “pensieri di gruppo”  
Possibile che in tali prigionie/caverne si cerchi sicurezza ... producendo l'opposto

## Punti di forza

- **Comprendere meglio dinamiche e sfide:**
  - Modificare comportamenti organizzativi → richiede cambiamento + profondo
  - Resistenze ≈ attaccamenti identitari e affettivi a prassi superate
  - Consapevolezza → Modalità nuove di affrontare i problemi
- **Nuova visione della razionalità organizzativa.**
  - Razionalità manageriale → sbilanciamento, effetti perversi
  - Razionalità ≈ Irrazionalità mascherata
  - Sia sfera razionale e irrazionale sono elementi dello stesso fenomeno
- **Emozioni, sentimenti, pulsioni: forze “illegittime” ....**
  - represses, ma non ce ne si libera - oppure filtrate e veicolate in altri modi, sentimentalismo, retoriche, spettacolo e rituali
- **Importante dimensione etica:** organizzazione non è fenomeno oggettivo ma costruzione umana che ha a che fare con aspetti umani  
**[Conflitto epistemologico: trascendente / immanente]**

## Limiti

- **Non solo meccanismi inconsci, anche consci quali le ideologie** giocano lo stesso ruolo di costituire credenze – prigionie. [Spesso le due cose si intrecciano]:
  - es. maschilismo – femminismo - es. libertà, controllo, dipendenza, protezione
  - resistenze  $\approx$  attaccamenti identitari e affettivi a prassi superate
  - Consapevolezza  $\rightarrow$  Modalità nuove di affrontare i problemi
- **Non solo processi cognitivi**, non solo prigionie psichiche **ma prigionie, anche fisiche e materiali, sfruttamento e dominio**
- **Desiderio di liberazione può essere utopistico**. Implicazioni della metafora possono ignorare la dimensione del potere verso lo status quo
- **Può dare vita a fenomeni di managerializzazione / sfruttamento dell'“inconscio”, delle emozioni, ecc.:**
  - incanalare spiriti animali, paura, aggressività, sessismo, ecc.
  - sfruttare debolezze, domande di protezione, insicurezza, ecc.

## L'organizzazione come prigione psichica?

- Trappole diverse, non chiari i rapporti tra individuale/collettivo - inconscio/conscio
- **Importanza di ciò che è nascosto, del ruolo di emozioni, percezione, intuizione**  
Ma manca chiaro nesso con dimensione organizzativa ...  
Nelle organizzazioni si proiettano ombre e questioni non risolte,  
ma anche grandi potenzialità e risorse nascoste ...
- **Manca chiaro nesso tra dimensione cognitiva e sociologica ...**
- **Questione epistemologica:** trascendenza / immanenza
- **Differenze di potere nelle org** → Differenze nel ruolo giocato da psiche
- **Differenze nella società** → Alcuni meccanismi/fenomeni legittimati, altri no
- **Comunque importante** auto-etero riflessione su questi fattori e loro effetti,  
anche considerando il ruolo delle personalità disturbate nella storia...  
E possibilità di operare per il benessere organizzativo