

IL METODO TAVISTOCK E LE GROUP RELATIONS CONFERENCES

Mario Perini, IL NODO group (2013)

PRESENTAZIONE

- UN METODO Tavistock
- UNA TEORIA psicodinamico-sistemica
- UN'ORGANIZZAZIONE Il Nodo group
- UNO STRUMENTO Group Relations
Conference

**CHE COS'E' IL
TAVISTOCK ?**

LE ORIGINI: LA TAVISTOCK CLINIC

- In Inghilterra fin dagli anni '20 operava la **Tavistock Clinic**, un centro di psicoterapia e formazione per terapeuti, educatori, insegnanti, consulenti di coppia, medici di famiglia e assistenti sociali.
- Negli anni '40 -'45 la Tavistock Clinic si occupa per conto del Governo di **selezione del personale militare, riabilitazione sociale dei reduci, trattamento delle nevrosi di guerra**, coinvolgendo diversi psichiatri, psicoanalisti e psicologi sociali che durante la guerra avevano prestato servizio nell'esercito, tra i quali Rickman, Sutherland, Bridger, Trist, Main, Turquet, Menzies e Bion.

La Seconda Guerra Mondiale

- L'interesse per lo studio delle istituzioni rinasce soprattutto in Inghilterra con la Seconda Guerra Mondiale. Nella sua morsa tra totalitarismi e distruttività, olocausto e incubo nucleare, la guerra si è rivelata fucina di una ricca messe di **ricerche socio-analitiche** che hanno prodotto illuminanti descrizioni delle dinamiche dei gruppi e delle organizzazioni sociali.
- Un ruolo particolare in questo periodo e in questo campo di ricerca è stato svolto dal **TAVISTOCK**

Dopo la fine della guerra gli stessi personaggi collaborano con la Clinic cercando di re-investire in ricerca clinica e sociale le esperienze fatte nel contesto bellico. In particolare il **Northfield Hospital**, un ospedale militare per reduci presso Birmingham, doveva diventare nell'immediato dopoguerra la sede di sperimentazioni che avrebbero avuto importanti sviluppi futuri, tra i quali:

- il lavoro pionieristico di **Wilfred Bion** sui gruppi,
- quello di **S.H.Foulkes** sulla terapia di gruppo
- quello di **Tom Main**, sulla Comunità terapeutica

IL TAVISTOCK INSTITUTE OF HUMAN RELATIONS

- Nel primo dopoguerra il Tavistock si divide in due tronconi con due differenti filoni di ricerca:
 - la **Tavistock Clinic** pr.d. rimane ancorata più all'area del trattamento psicologico e della formazione dei terapeuti, in particolare alla psicologia dello sviluppo infantile e adolescenziale, alle difficoltà delle coppie ed ai problemi dell'educazione. [Un capitolo speciale è l'approccio rivoluzionario impiegato da **Michael e Enid Balint** alla formazione psicologica dei medici di famiglia, da cui nascerà una specifica modalità di training basata sulla relazione medico-paziente detta dei “**gruppi Balint**” (Balint 1957)]
 - una parte, più interessata alla dinamica delle istituzioni sociali, dà origine al **Tavistock Institute of Human Relations**, che si occuperà principalmente di relazioni umane all'interno delle organizzazioni

LA TEORIA : NON SOLO PSICOANALISI

- La fase fondativa del Tavistock Institute e del suo modello di analisi psico-sociale riceve preziosi contributi da professionisti e ricercatori di diverse aree
 - la **psicoanalisi** individuale, ma soprattutto di gruppo
 - la **psicologia della Gestalt**, e le ricerche di K.Lewin sulla dinamica dei gruppi sociali
 - la **teoria generale dei sistemi**
 - le **scienze sociali, economiche ed aziendali**

Nascono così

- la concezione del **funzionamento emotivo del gruppo** sviluppata da **Bion** con la teoria degli “assunti di base” (attacco/fuga, dipendenza e accoppiamento)
- la concezione dei **sistemi sociali come difese** dall’ansia, sviluppata da **Elliott Jaques** e da **Isabel Menzies**;
- un’ampia messe di lavori sull’**autorità**, la **leadership**, i **ruoli e i confini istituzionali**, soprattutto per opera di **Eric Miller e Kenneth Rice**;

- la scoperta di **Gordon Lawrence** del significato sociale del sogno (il “**Social Dreaming**”);
- il concetto di **organizzazione-nella-mente** di **David Armstrong**;
- e, più in generale, gli studi sull’**importanza delle emozioni nel lavoro umano e nella vita delle organizzazioni.**

Sviluppi

- Il Tavistock Institute e la Tavistock Clinic svilupperanno nei decenni del dopoguerra un'intensa collaborazione nell'area dell'**analisi delle istituzioni** e dello studio delle **relazioni di gruppo**, applicandone i risultati
 - allo **studio dei gruppi di lavoro**
 - all'**analisi dei sistemi di cura e di sicurezza sociale**
 - all'**esplorazione delle professioni d'aiuto alle persone**
 - all'**analisi dei processi organizzativi, dell'autorità e della leadership**
 - alla **consulenza aziendale**

**Vede la luce in questo contesto un
corpo di teorie e concetti che prende
il nome di**

modello psicomodinamico-sistemico

che rappresenta la base teorica del

Metodo Tavistock

IL METODO TAVISTOCK

E' un metodo

- **di analisi delle istituzioni (a scopi di ricerca o di diagnosi organizzativa);**
- **di formazione di operatori, tecnici e dirigenti che lavorano nelle istituzioni;**
- **di consulenza per le istituzioni in difficoltà.**

IL METODO TAVISTOCK

- **non è un sistema teorico chiuso e onnicomprensivo**
- **non si propone una spiegazione integrale dei fenomeni e dei processi istituzionali**
- **non si contrappone né intende sostituirsi alle più note e collaudate concezioni sulla gestione aziendale, sullo sviluppo organizzativo o sulla psicologia e sociologia del lavoro, dei servizi, delle pubbliche amministrazioni e dei processi industriali.**

Quando i problemi sono “sulla superficie”...

... le scelte prioritarie sono

- gli approcci più consolidati delle scienze manageriali e amministrative
- gli strumenti tecnologici ed economici
- i metodi razionali e matematici di analisi, valutazione e intervento

Quando questi approcci non risolvono il problema...

... una possibilità è che il problema reale non
sia stato identificato, e che sia

UN PROBLEMA INVISIBILE

INVISIBILE PERCHE' “SOTTO LA SUPERFICIE”

perché

- **NASCOSTO**
- **NEGATO**
- **SOTTOVALUTATO**
- **MINIMIZZATO**
- **INDECIFRABILE**
- **PREOCCUPANTE**

INVISIBILE PERCHE' TROPPO PICCOLO

perché

- **DI PICCOLE DIMENSIONI**
- **APPARENTEMENTE DI POCA IMPORTANZA**
- **UNA QUESTIONE DI DETTAGLI**
- **RIGUARDA L'INDIVIDUO**
- **NON ARRIVA AI VERTICI**

INVISIBILE PERCHE' TROPPO ESTESO O TROPPO COMPLESSO

perché

- DI PORTATA COSI' AMPIA E GLOBALE DA NON ESSERE PERCEPITO
- DI TALE COMPLESSITA' DA RISULTARE INCOMPRENSIBILE CON APPROCCI SEMPLIFICATI E LOGICHE LINEARI

IL METODO TAVISTOCK

può rivelarsi superiore nell'individuare il problema perché utilizza un sistema esplorativo basato su tre differenti ottiche associate:

1. **Microscopica** (focus sui dettagli e sull'individuo)
2. **Radioscopica** (indagine in profondità)
3. **Grandangolare** (campo allargato sul sistema nel suo insieme e sull'ambiente circostante)

IL METODO TAVISTOCK

- Ha i suoi fondamenti in una “teoria clinica” dell’organizzazione
- Studia gli aspetti inconsci del comportamento degli individui e dei gruppi all’interno di un’organizzazione, ed il modo in cui essi ne influenzano il funzionamento.
- Muove dall’esperienza che in una qualsiasi organizzazione le strategie, per quanto accurate, ragionevoli e competenti, si rivelano spesso almeno in parte difettose o restano in maggiore o minor misura inapplicate.
- Considera un mito l’idea di razionalità dell’organizzazione.

I PROBLEMI (1)

Nella vita quotidiana delle organizzazioni ricorrono alcuni problemi che si rivelano “inspiegabili” con gli strumenti concettuali delle teorie aziendali

I PROBLEMI (2)

- strategie ben costruite, condivise e dotate di tutte le risorse necessarie che nondimeno falliscono;
- persone che entusiasticamente assumono una posizione o prendono una decisione ma subito dopo la smentiscono o la disattendono;
- tempi e scadenze che non sono mai rispettati;
- segnali d'allarme o dispositivi di sicurezza che vengono ignorati;
- persone che temono i cambiamenti e li sabotano;
- buone idee che vengono bocciate o restano lettera morta;
- manager che lavorano per il proprio utile a detrimento della loro organizzazione;

I PROBLEMI (3)

- fusioni acclamate come taumaturgiche che generano inefficienza, incomprensione e interminabili lotte tribali;
- lavoratori scontenti e in *burnout* dietro facciate di efficienza e buona salute aziendale;
- persone che investite di maggiore autorità la rifiutano o ne abusano;
- occultamento di errori e problemi che li sottrae alla possibilità di riconoscerli e di correggerli;
- dirigenti che investono in risultati a breve termine disinteressandosi delle conseguenze di più lungo respiro;
- sbagli che si ripetono come se fosse impossibile imparare dall'esperienza, ecc.

Ipotesi di lavoro:

- le cause del fallimento o del sabotaggio di una politica istituzionale apparentemente ben costruita, supportata e fornita di ampio consenso, possono dipendere da **fattori psicologici per lo più inconsci**, inespressi e imprevedibili
- tali fattori possono influenzare il comportamento della **leadership**, del **management** e dei collaboratori (**followers**)
- poiché questi fattori per la loro stessa natura sfuggono ad un'analisi razionale, l'**approccio psicodinamico-sistemico** del Modello Tavistock è meglio attrezzato di altri non solo per riconoscerli e correggerli ma anche per utilizzare l'esperienza ai fini di un **apprendimento organizzativo**.

Apprendimento esperienziale

- L'apprendimento implicito nel “Metodo Tavistock” - nella formazione come nella consulenza - non è primariamente di tipo razionale e cognitivo, bensì “esperienziale” ossia basato soprattutto sull'esperienza “dal vivo” dei processi istituzionali vissuti nel “qui-e-ora” dai partecipanti o dai clienti.

Un risultato importante di questa collaborazione è stato la creazione di un originale modulo formativo noto come “**Leicester Conference**”, seminari residenziali della durata di due settimane durante le quali i partecipanti esplorano le relazioni di gruppo, la leadership e l'autorità all'interno di gruppi di vario formato e con compiti differenziati, alcuni di tipo più emozionale ed esperienziale, altri con finalità più specificamente applicative.

In Italia esistono dal 1998 le **Group Relations Conference ALI (Autorità Leadership e Innovazione)**, note anche come “**Seminari di Arona**”, uno strumento formativo analogo ma di durata più breve.

La formazione

- L'esempio più noto di questa metodologia formativa esperienziale è rappresentato dai **seminari residenziali sulle relazioni di gruppo** – come le “Leicester Conferences” o in Italia i “Seminari di Arona”
- Altri corsi sono più spostati sul versante didattico, ma la loro struttura a **workshop** con presentazione dei casi e discussione in piccolo gruppo permette ai partecipanti, almeno in una certa misura, di riprodurre e sperimentare alcune delle dinamiche operanti all'interno delle loro organizzazioni di lavoro.

LA CONSULENZA

LE RISPOSTE (1)

- Una **teoria “clinica” dell’organizzazione** come quella offerta dal Metodo Tavistock è in grado di fornire chiavi di lettura dei fattori umani inconsci e irrazionali che giacciono “sotto la superficie” e che possono spiegare questi tipi di problemi organizzativi.
- L’analisi istituzionale sostenuta da questo modello è utilizzata per tre scopi tra loro reciprocamente interdipendenti : ricerca, formazione, consulenza organizzativa.
- In particolare la **formazione** non è finalizzata alla semplice acquisizione di titoli, abilità gestionali e strumentazioni operative, ma mira a sviluppare nelle persone "sensori", competenze emotive, attitudini ad osservare e a comprendere i processi psicodinamici e le reti relazionali operanti nei luoghi di lavoro.

LE RISPOSTE (2)

- La domanda di formazione e/o di consulenza di solito si muove nel segno della dipendenza e della richiesta di ricette sbrigative:
 - “dimmi che cosa devo fare”
 - “toglimi il problema”
 - “evitami la fatica di pensare e i rischi di una decisione”
- All’interno di questo metodo tale domanda riceve la sola risposta realisticamente possibile:

“possiamo cercare insieme il senso di ciò che sta accadendo in modo tale che tu (manager, gruppo, azienda) potrai trovare le soluzioni più appropriate e prendere le decisioni con l’autorità che discende dal tuo ruolo istituzionale”.

LE RISPOSTE (3)

- Sebbene questa sia spesso sentita come una non-risposta e l'ansia istituzionale preme per ottenere qualche formula magica, questo atteggiamento si rivela a medio termine il più efficace perché
 - è orientato ai processi (e quindi agli obiettivi strategici) anziché ai risultati di corto respiro
 - utilizza e sviluppa le competenze del cliente
 - è basata sul rispetto per il cliente e per la sua autonomia
- “Consulenza di processo” (E.Schein, 1987)

APPENDICE 1:

Il “network” Tavistock (I)

- Regno Unito
 - Tavistock Institute
 - Tavistock & Portman
 - Grubb Institute
 - Bayswater Institute
 - Scottish Institute of Human Relations
- Irlanda
 - Irish Group Relations Org.
- Francia
 - Forum Internationale de l’Innovation Sociale (FIIS)
- Germania
 - MundO
 - Oezpa GmbH

Il “network” Tavistock (II)

- Svezia
- Norvegia
- Finlandia
- Lituania
- Danimarca
- Olanda
- Spagna
- AGSLO
- Norstig
- Metanoia (FINOD)
- Vilnius University
- Proces - APS
- NAPSO
- Group Relations Nederland
- Leister Consultores
- Innova

II “network” Tavistock (III)

- USA
 - A.K.Rice Institute (sedi di Washington-Baltimora, Boston, Philadelphia, Los Angeles...)
- Messico
 - Instituto Mexicano de Relaciones Grupales y Organizacionales
- Argentina
 - Group Relations Argentina
 - In Training
- Peru
 - T-Consult

II “network” Tavistock (IV)

- Israele
 - OFEK
 - Hoshev
- SudAfrica
 - ISLA
- India
 - Indian Institute of Management
 - Sukrut
 - The Bion Institute
- Australia
 - Group Relations Australia

Il “network” Tavistock (V)

- In **Italia** lo sviluppo del modello Tavistock poggia sul sodalizio tra
 - **IL NODO group, Torino**
 - **CESMA, Milano.**

APPENDICE 2:

La socioanalisi nel mondo (I)

Francia

- La scuola francese di **analisi istituzionale**: Georges Lapassade
- La “**psicoanalisi senza divano**”: Paul-Claude Racamier
- La **psicoterapia istituzionale**: Jean Oury, Henri Vermorel, Henri Daumezon, Philippe Paumelle, François Tosquelles
- La **sociopsicoanalisi**: Eugène Enriquez
- L'**INSEAD di Fontainebleau** e gli studi sulle organizzazioni e sulla leadership: Manfred Kets de Vries
- La **dinamica dei gruppi istituzionali**: Didier Anzieu, René Kaes e Jean Claude Rouchy

La psicoanalisi nel mondo (II)

Inghilterra (oltre all'area Tavistock)

- La **gruppoanalisi**: S.H.Foulkes, Malcolm Pines,
- Il **Social Dreaming**: Gordon Lawrence
- **OPUS** (Organisation for Promoting Understanding in Society): Lionel Stapley
- L'**Associazione delle Comunità Terapeutiche (ATC)**: Tom Main, Robert Hinshelwood, Kingsley Norton.
- Il **Center for Psycho-Social Studies, Univ. West of England**: Simon Clarke, Paul Hoggett

La psicoanalisi nel mondo (III)

USA

- **Center for Applied Research:** Larry Hirschhorn
- **Institute for Psychoanalytic Training and Research (IPTAR):** Laurence Gould
- **William Alanson White Institute:** Kenneth Eisold
- **Menninger Foundation:** William Menninger
- La **psicoanalisi “sociale”:** Marshall Edelson, Otto Kernberg, Peter Fonagy
- La **psicoanalisi delle relazioni internazionali:** Vamik Volkan
- L'**Austen Riggs Center:** Edward Shapiro, Gerard Fromm

La socioanalisi nel mondo (IV)

Germania

- La **Scuola di Francoforte**: Herbert Marcuse
- Il **Sigmund Freud Institut**: Alexander Mitscherlich, Johannes Cremerius.

Argentina

- Il “**gruppo operativo**”: Enrique Pichon-Rivière, José Bleger
- La **psicoanalisi politica**: Armando Bauleo, Marie Langer

Israele

- la **psicoanalisi del conflitto israelo-palestinese**: Rafael Moses, Shmuel Ehrlich

La socioanalisi nel mondo (V)

- La cooperazione, il confronto e lo scambio tra tutti questi gruppi ha dato luogo alla costituzione di un Forum internazionale, **l'International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO)**, che ogni anno organizza un simposio su tematiche psico-sociali di grande interesse.

La psicoanalisi in Italia

- In Italia va riconosciuta soprattutto a Fornari, a Napolitani e a Pagliarani la paternità dell'indirizzo psicoanalitico e dei primi tentativi di applicarlo alle organizzazioni.
- **Franco Fornari** si è dedicato inizialmente all'esplorazione del fenomeno della guerra ed ha poi elaborato una complessa teoria per l'interpretazione dei processi sociali basata sull'analisi dei codici affettivi.

- **Diego Napolitani** ha introdotto la terapia socioanalitica nelle comunità terapeutiche e nei servizi psichiatrici, occupandosi in seguito prevalentemente di analisi di gruppo
- **Luigi Pagliarani** ha portato in Italia la lezione dei socioanalisti inglesi elaborandola in una veste originale cui darà il nome di “psicosocioanalisi” e cimentandola nel contesto istituzionale e aziendale italiano.

Anche altri analisti italiani hanno offerto importanti contributi allo sviluppo della psicoanalisi socialmente impegnata:

- **Giampaolo Lai** e il “momento sociale della psicoanalisi”
- Il gruppo degli **psicologi industriali dell'Olivetti** (Cesare Musatti, Giancarlo Baussano, Francesco Novara)
- Gli **analisti “marxisti” ed “eterodossi”**: Elvio Fachinelli, Enzo Morpurgo,
- Il gruppo di **Psicoterapia e Scienze Umane**: Gaetano Benedetti, Pier Francesco Galli ecc.

Centri e Associazioni che in Italia studiano e praticano la psicodinamica delle organizzazioni

- l'Associazione **ARIELE**
- la **COIRAG**
- l'**IIPG - Istituto Italiano di psicoanalisi di gruppo**
- lo **Studio APS**
- l'**ISMO - Interventi e studi multidisciplinari nelle organizzazioni**

- e, in collegamento col Tavistock, **IL NODO Group** e il **CESMA**.

Bibliografia essenziale

- AA.VV. (2001) "Il Gruppo di Lavoro". (Numero monografico) *Spunti*, 4, 2001, Studio APS.
- ALBERONI, F. - ALBIERI, G. - ROSSI I. (a cura) (1993) *Consulenza all'istituzione psichiatrica: le strutture intermedie*. CLUEB, Bologna.
- AMADO, G. - AMBROSE, A. (2001) *The transitional approach to change*. London, Karnac Books.
- ANZIEU, D. – MARTIN, J.Y. (1968-86). *La dynamique des groupes restreints*, Puf, Paris. (Trad. it.: *Dinamica dei piccoli gruppi*. Borla, Roma, 1990).
- ARMSTRONG, D. (2005) *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy*. London, Karnac Books.
- BION, W.R. (1961). *Experiences in groups*. Tavistock Publications, London. (Trad. it.: *Esperienze nei gruppi*. Armando, Roma, 1971).
- BION, W.R. (1962). *Learning from experience*. Heinemann, London. (Trad.it.: *Apprendere dall'esperienza*. Armando, Roma, 1972).

- BORTOLOSO CASSANI, M. (a cura) (1993) *L'inconscio organizzativo. Analisi del controtransfert istituzionale*. Guerini e Ass., Milano.
- CARDONA, F. (2001) "Group Relations Conference – Riflessioni sul modello Tavistock" in: *FOR - Rivista AIF*, n° 49 Ottobre-Dicembre 2001
- CARLI, R. – PANICCIA, M.R. (1981) *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*. Il Mulino, Bologna.
- COLMAN, A.D. – BEXTON, W.H. (eds) (1975) *Group Relations Reader 1*. Washington DC, A.K.Rice Institute.
- COLMAN, A.D. - GELLER, M.H. (eds) (1985) *Group Relations Reader 2*. Washington DC, A.K.Rice Institute.
- CORREALE, A. (1991) *Il campo istituzionale*. Borla, Roma.
- CYTRYNBAUM, S. – NOUMAIR, D. (eds) (2004) *Group Relations Reader, 3: Group Dynamics, Organizational Irrationality and Social Complexity*. Jupiter FL, AK Rice Institute.
- CZANDER, W.M. (1993) *The Psychodynamics of Work and Organizations: From Theory to Consultation*. London, Karnac.
- DE BOARD, R. (1978) *The Psychoanalysis of Organizations: A psychoanalytic approach to behavior in groups and organizations*. London, Tavistock Publ.

- DIAMOND, M.A. (1993) *The Unconscious Life of Organizations*. London, Quorum Books.
- DI MARIA, F. – LO VERSO, G. (a cura di) (1995) *La Psicodinamica dei gruppi. Teorie e tecniche*. Cortina, Milano.
- EISOLD, K. (1999) “Impasse in groups and institutions” (pres. a un Convegno di “Mito & Realtà”, Milano, 3 novembre 1999 – Trad.it. M.Perini “Situazioni di impasse nei gruppi e nelle istituzioni”)
- ENRIQUEZ, E. (1983) *Dall’orda allo stato. Alle origini del legame sociale*. Il Mulino, Bologna, 1986.
- FORNARI, F. (a cura) (1978) *Psicoanalisi e Istituzioni – Atti del Convegno Internazionale*, Milano 1976 – Le Monnier, Firenze.
- FORTI, D. – VARCHETTA, G. (2002) *L’Approccio Psicosocioanalitico allo Sviluppo delle Organizzazioni*. FrancoAngeli, Milano.
- FOULKES, S.H. (1973). “Il gruppo come matrice della vita mentale dell’individuo”. In L.R. Wolberg e E.K. Schwartz “*Terapia di gruppo*”, *Terapia Moderna*, X, 2 Ed. Il Pensiero Scientifico, Roma, 1974.
- FRENCH, R. – VINCE, R. (eds) (1999) *Group Relations, Management and Organization*. Oxford Univ.Press.
- FREUD, S. (1921) “Massenpsychologie und Ich-Analyse”, GW, 13. (Trad. it.: “Psicologia delle masse e analisi dell’Io”. In: *Opere di S.Freud*, vol.IX. Boringhieri, Torino 1977.

- GABRIEL, Y. (Ed.) (1999) *Organizations in Depth: The Psychoanalysis of Organizations*. London, Sage.
- GOSLING, R.H. - MILLER, D.H. – WOODHOUSE, D. - TURQUET, P.M. (1967) *The Use of Small Groups in Training*. Tavistock Institute & Codicote Press, London; Reprint Karnac, London.
- GOULD, L.J. (1991) “L’uso degli schemi di riferimento psicoanalitici nell’analisi delle organizzazioni”. *Prospettive psicoanalitiche nel lavoro istituzionale*, 1995, 13, 1, p. 78-95
- GOULD, L.J. - STAPLEY, L. - STEIN, M. (eds) (2001) *The System psychodynamics of Organizations*. London: Karnac.
- GOULD L.J., STAPLEY L.F., STEIN M. (eds) (2004) *Experiential learning in organisations: Applications of the Tavistock Group Relations Approach*. Karnac, London.
- HINSHELWOOD, R.D. (1987) *What happens in groups*. London, Free Association Books. (Trad. it.: *Cosa accade nei gruppi*. R.Cortina, Milano 1989).
- HINSHELWOOD, R.D. - SKOGSTAD, W. (eds.) (2000) *Observing Organizations: Anxiety, Defense, and Culture in Health Care*. London, Routledge. (Tr.it. *Osservare le organizzazioni*. Ed. M.Perini e G.Micene. Ananke, Torino 2005)
- HIRSCHHORN, L. (1988) *The Workplace within: Psychodynamics of Organizational Life*. MIT Press, Cambridge MA .

- HUFFINGTON, C. - AMSTRONG, D. - HALTON, W. - HOYLE, L. - POOLEY, J. (2004) *Working below the Surface: The emotional Life of Contemporary Organisations*. Karnac, Tavistock Clinic Series, London.
- JAQUES, E. (1955) "Social systems as defense against persecutory and depressive anxiety". In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (eds.), *New directions in psychoanalysis*, Tavistock Publications, London. (Trad. it.: "Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva". In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (a cura di), *Nuove vie della psicoanalisi*. Il Saggiatore, Milano, 1966).
- JAQUES, E. (1970) *Work, creativity and social justice*. London: Tavistock Publ. (Tr.it.: *Lavoro, creatività e giustizia sociale*. Boringhieri, Torino 1978).
- KAËS, R. e al. (1987) *L'Institution et les Institutions: Etudes psychanalytiques*. Dunod, Paris. (Trad. it.: *L'istituzione e le istituzioni. Studi psicoanalitici*. Borla, Roma 1991).
- KANEKLIN, C. - OLIVETTI MANOUKIAN, F. (1990) *Conoscere l'organizzazione*. La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- KERNBERG, O.F. (1998) *Ideology, Conflict and Leadership in Groups and Organizations*. New Haven, Yale University Press. (Tr.It. *Le Relazioni nei Gruppi: Ideologia, Conflitto e Leadership*. R.Cortina, Milano 1999).

- KETS DE VRIES, M.F.R. (ed.) (1991) *Organizations on the Couch: Handbook of Psychoanalysis and Management*. San Francisco, Jossey-Bass.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1993) *Leader, giullari e impostori*. R.Cortina, Milano 1994.
- KETS DE VRIES, M.F.R. - MILLER, D. (1984) *The Neurotic Organization*. San Francisco, Jossey-Bass. (Tr.it.: *L'organizzazione nevrotica*. R.Cortina, Milano 1992).
- KLEIN, E.B. – GABELNICK, F. – HERR, P. (eds.) (1998) *The Psychodynamics of Leadership*. London, Psychosocial Press (Karnac).
- KREEGER, L. (a cura) (1975) *The Large Group*. London, Constable. (Trad. it.: *Il gruppo allargato*. Armando, Roma 1978).
- LANG, M. - SCHWEITZER, K. (a cura) (1984) *Psicoanalisi e socioanalisi*. Liguori, Napoli.
- LAWRENCE, W.G. (ed.) (1979) *Exploring individual and organisational boundaries. A Tavistock open systems approach*. London, Wiley.
- LAWRENCE, W.G. - BAIN, A. - GOULD, L. (1996) "The Fifth Basic Assumption". *Free Associations*, Vol.6:1 n° 37, p.28-55. (Tr.it. "Il quinto assunto di base". *Psicoterapia e Scienze Umane*, 1, 1999, 35-62).
- LEVINSON, H. (1972) *Organizational Diagnosis*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

- LEWIN, K. (1948) *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. Ed. G.W.Lewin. New York, Harper & Row. (Tr. it.: *I conflitti sociali*. Angeli, Milano, 1972).
- MENZIES, I.E.P. (1960) "Social systems as a defence against anxiety: An empirical study of the Nursing Service of a General Hospital". *Human Relations*, 13: 95-121 (Tr.it. "I sistemi sociali come difesa dall'ansia". In: M.Lang e K.Schweitzer (a cura) *Psicoanalisi e Socioanalisi*. Liguori, Napoli 1984).
- MENZIES LYTH, I.E.P. (1988) *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays*. London, Free Association Books.
- MENZIES LYTH, I.E.P. (1989) *The Dynamics of the Social: Selected Essays*. London, Free Association Books.
- MILLER, E.J. (1989) *The "Leicester" Model: experiential study of group and organisational processes*. Occasional Paper n°10, London, The Tavistock Institute. (tr.it. M.Perini)
- MILLER, E.J. - GWYNNE, G.V. (1972) *A Life Apart: a pilot study of residential institutions for the Physically handicapped and the young chronic sick*. London, Tavistock Publ.
- MILLER, E.J. - RICE, A.K. (1967) *Systems of Organization. The Control of Task and Sentient Boundaries*. London, Tavistock Publ.

- OBHOLZER, A. - ZAGIER ROBERTS, V. (eds) (1994) *The Unconscious at Work. Individual and organizational stress in the human services*. Routledge, London. (Trad.it. *L'Inconscio al Lavoro. Stress Individuale e Organizzativo nei Servizi alla Persona*. Etas Libri, Milano 1998)
- PAGLIARANI, L. (1993) *Violenza e bellezza: Il conflitto negli individui e nella società*. Guerini e Associati, Milano
- PERINI, M. (2007) *L'Organizzazione Nascosta: Dinamiche inconsce e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni*. Franco Angeli, Milano.
- PINES, M. (ed.) (1985) *Bion and Group Psychotherapy*. London, Routledge & Kegan Paul (Trad.it.: *Bion e la psicoterapia di gruppo*. Borla, Roma 1988).
- QUAGLINO, G.P. (1996) *Psicodinamica della vita organizzativa*. R.Cortina, Milano.
- RICE, A.K. (1965) *Learning for leadership: interpersonal and intergroup relations*. London: Tavistock Publications. (Tr. It.: *Esperienze di leadership*. Giunti, Firenze 1974).
- RICHARDSON, E. (1967) *The Environment of Learning: Conflict and understanding in the Secondary School*. London, Nelson & Sons. (Tr.it. *La scuola e il suo ambiente*. Armando, Roma 1973).

- ROHEIM, G. (1950) *Psychoanalysis and Anthropology*. New York, International University Press. (Trad.it. *Psicoanalisi e Antropologia*. Rizzoli, Milano 1974).
- SOFER, C. (1961) *L'organizzazione dal vivo*. F. Angeli, Milano 1971.
- STELLA, S. (1983) *Lavoro interno e lavoro esterno*. Centro Scientifico Torinese, Torino.
- TRIST, E.L. – MURRAY, H. (eds) (1990) *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Approach*. Vol.1: *The Socio-Psychological Perspective*. London, Free Association Books.
- TURQUET, P. (1975) "Threats to identity in the large groups". In L. Kreeger (ed.), *The large group: dynamics and therapy*, Constable, London. (Trad. it.: "Minacce all'identità nel gruppo allargato". In: L. Kreeger (a cura) *Il gruppo allargato*. Armando, Roma 1978).
- WINNICOTT D.W. (1965). *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*. International Universities Press, New York. (Trad. it.: *Sviluppo affettivo e ambiente*. Armando, Roma, 1970).
- WINNICOTT, D.W. (1971) *Playing and Reality*. London, Tavistock. (Trad.it.: *Gioco e Realtà*. Armando, Roma, 1974)

(Mario Perini, © 2013)