

Riconoscere e gestire l'invidia attraverso il counselling organizzativo¹

di Gianluca Biggio

Introduzione

In questo articolo inizierò con una sintesi delle definizioni date dalle persone intervistate durante la consulenza e queste opinioni saranno confrontate con alcune definizioni psicoanalitiche. Saranno poi illustrati alcuni casi di consulenza organizzativa e sul posto di lavoro dalla mia esperienza come consulente con formazione psicoanalitica. Durante queste esperienze di consulenza ho osservato varie forme di invidia e mi limiterò a descrivere le loro connessioni con le definizioni teoriche dell'invidia. Infine si descriverà come si è cercato di fornire un supporto elaborativo attraverso una consulenza istituzionale di impronta psicoanalitica.

Invidia sul lavoro. Osservazioni di ricerca qualitativa

Chiunque si occupi di psicologia incontra nella clinica il tema dell'invidia, un argomento che è stato chiaramente identificato e esaminato, come vedremo, in psicoanalisi. In ogni caso, è interessante osservare quanto fortemente e spontaneamente l'invidia sia percepita nella vita sociale. Sulla base di questa osservazione, ho deciso di confrontare il tema teorico di invidia con le osservazioni pratiche effettuate durante un counselling fatto con persone che lavorano in organizzazioni di vario tipo (privato e sociale). Durante una sessione di consulenza sono state poste una serie di domande strutturate focalizzate sull'invidia. Le domande sono state rivolte a quattro persone, due provenienti da aziende private e due da istituzioni pubbliche. Le persone avevano ruoli di leadership organizzativa o professionale.

Le percezioni comuni di invidia emersi dalle interviste si sono concentrate su alcune questioni chiave; alcune risposte sono state relativamente omogenee tra tutti gli intervistati, mentre altre sembrano tipiche di coloro che provengono da enti pubblici.

Le principali osservazioni sono state:

1. L'invidia è un sentimento inevitabile per gli esseri umani ed è sempre presente nelle relazioni con gli altri. "Far finta di non essere invidiosi" è considerato un atteggiamento di falsità e ipocrisia. È meglio ammettere la sensazione di invidia per evitare di essere "sopraffatti da essa". Molte persone che non intraprendono questo atto di "umiltà"

¹ Traduzione italiana dell'articolo: Biggio, G. (2016), *Recognising and Managing Envy Through Organisational Counselling*, «Organisational & Social Dynamics», 16 (1), 55–67.

considerano l'invidia come qualcosa che riguarda *solo gli altri* e "finiscono per sentirsi tormentate, peggiorando così la loro situazione".

2. Tutti gli intervistati dicono che non è facile definire l'invidia; "Si che esiste. . . ma nessuno sa esattamente quello che è ". L'invidia è sicuramente ritenuta qualcosa di aggressivo; il desiderio di rubare o distruggere dei beni altrui. In qualche modo è legata alla gelosia e al desiderio di avere tutto per se stessi. L'idea di base che emerge, tuttavia, è che l'invidia è qualcosa che spinge a confrontare se stessi senza apprezzare le qualità degli altri, ma piuttosto cercando di sminuirle o svalorizzarle.

3. Oggetto di invidia è anche, in particolare, qualcosa che non si è capaci di fare o non si può possedere. Ad esempio possiamo riferirci alle qualità di altri; una persona può invidiare il talento creativo di un altro (come Salieri con Mozart) perché non ne possiede uno eguale o alternativo.

4. L'invidia solleva dubbi circa la propria autenticità, perché l'invidia verso chi ha perseguito diverse scelte di vita (ad esempio, una persona di potere che invidia una persona poco importante, che è relativamente priva di vincoli), può sollevare dubbi circa le proprie scelte passate. L'invidia diventa un rivelatore di soddisfazione e di autenticità; aumenta in relazione alla mancanza di capacità chiarezza dei propri obiettivi e desideri autentici.

Le opinioni diverse emergenti tra gli intervistati sono stati le seguenti:

a) Le persone che occupano posizioni nelle istituzioni pubbliche ritengono che l'invidia è una caratteristica messa in moto dall'istituzione stessa attraverso una mancanza di attenzione per l'individualità e la personalità dei singoli; questo comportamento crea l'immagine di una onnipotente organizzazione burocratica in cui i dipendenti possono solo obbedire e si lamentano con invidia.

b) L'invidia, per quanto riguarda la concorrenza per il potere, è predominante nelle organizzazioni aziendali. Un leader di mentalità aperta trasforma l'invidia degli altri in ammirazione, mentre alcuni leader senza scrupoli creano invidia verso se stessi e verso gli altri per fomentare un clima di tensione e diventare gli arbitri della situazione.

Queste intuizioni spontanee degli intervistati non sembrano essere in contrasto con alcuni principi fondamentali che la psicoanalisi ha fornito per quanto riguarda il fenomeno dell'invidia e la sua presenza nelle relazioni sociali.

La differenza principale tra le risposte normali e quelle degli specialisti (psicologi, psicoterapeuti) consiste fondere l'invidia e l'oggetto di invidia senza considerare che questa è sentimento autonoma della mente umana. Per esempio le persone spesso dicono: «L'invidia della nuova generazione, l'invidia della ricchezza, l'invidia dei superiori, ecc.». In questi casi l'invidia sembra solo dovuta a cause oggettive esterne. Questo dipende, forse, la caratteristica di ineffabilità di questo sentimento rilevato da alcuni, per cui esternalizzare l'invidia può dare una sensazione di conforto di obiettività ed estraneità da essa. Tuttavia, può essere meglio pensare all' invidia come una

particolare disposizione, un movimento emotivo tra le persone, presente in tutte le configurazioni relazionali individuali e di gruppo.

Invidia come un costrutto teorico

Nella teoria psicoanalitica l'invidia è un sentimento forte e innato che può anche portare a una personalità patologica; per esempio, l'invidia che Rosenfeld descrive come il narcisismo distruttivo (Rosenfeld, 1987) o Kernberg come il narcisismo patologico (Kernberg, 1975). Allo stesso modo si può dire che la presenza di invidia distruttiva può anche tradursi in situazioni sociali patologiche, come affermato da Di Chiara nel suo contributo di psicoanalisi del sociale "sindromi psico-sociali" (Di Chiara, 1999), o come affermato da Bleger sulla fenomeni di fanatismo e di gruppo perversione (Bleger, 1967).

Di Chiara usa il termine "sindromi psico-sociali" per definire una serie di situazioni sociali in cui alcuni gruppi sono permeati dalla distruttività patologica. Per esempio egli analizza i comportamenti di opposizione radicale che non ascoltano l'altro, la tendenza a escludere le minoranze, il diniego di opinioni contrarie, alcuni tipi di fanatismo nel perseguire gli obiettivi organizzativi (Biggio, 2007). In tutti questi casi l'esercizio diffuso dell'invidiare crea situazioni di scissione che fungono da premessa per attaccare "l'altro", che rappresenta il fantasma dell'oggetto primario. In questi gruppi tutti i le qualità e le buone ragioni sono attribuiti a se stessi, mentre, al contrario, "l'altro" viene disistimato e attaccato. La scissione a causa proprio dell'invidia, infine, rende difficile l'integrazione dei processi emotivi e simbolici in questi gruppi patologici, così ben descritti da Di Chiara.

Elliott Jaques, uno dei fondatori del socioanalisi e allievo di Melanie Klein, descrive costantemente l'invidia e la distruttività come possibile risultato dell'impatto tra le persone nell'organizzazione moderna; il lavoro è un'esperienza sociale definita con il termine "zona intermedia" (Jaques, 1970, pag. 14). La zona intermedia è sia un'area psicologica sia uno spazio sociale; l'efficacia della sua regolazione può determinare i processi di scissione e distruttività all'interno del gruppo, o al contrario di benessere. Possiamo aggiungere che Jaques è stato il fondatore del paradigma dell'«invidia come difesa contro l'ansia», come riportato da Stein (2000).

Sulla base dei contributi precedentemente notiamo che l'invidia, singolarmente o in gruppi, diventa un fenomeno allarmante solo se supera una certa soglia, diventando in tal caso una struttura patologica. L'ombra dell'invidia distruttiva ci allarma quando parliamo di essa in quanto rappresenta il fantasma di una forza che non può essere simbolizzata ma solo negata («L'invidia appartiene sempre agli altri!»). Questa ombra divide, provoca la scissione e acting out, causando sofferenza nelle relazioni interpersonali.

Tuttavia, come le persone intervistate all'inizio hanno affermato, l'invidia può essere un sentimento che fa parte del gioco delle relazioni, che può essere riconosciuta, e anche divenire utile (si consideri l'emulazione positiva) attraverso un adeguato intervento di trasformazione positiva, che in termini psicoanalitici che potremmo definire di "riparazione".

Infatti, secondo Klein, è la riparazione dell'invidia e della distruttività verso la madre, che dà al bambino la possibilità di integrazione; vale a dire, un funzionamento mentale

equilibrato, come indicato in *Invidia e gratitudine* (Klein, 1957) e anche *Nel nostro mondo adulto e altri saggi* (Klein, 1963).

Riuscire ad ammettere i nostri sentimenti di invidia per evitare di essere dominati da loro, come dicevano i nostri intervistati, è in sostanza il lavoro di integrazione. La riparazione sviluppa la capacità di "gratitudine", come descritto da Klein.

Vorrei ora aggiungere alcune brevi note psicoanalitiche e poi spiegare i vari tipi di invidia osservati durante la mia esperienza come consulente organizzativo.

(A) Melanie Klein, a cui si deve l'esplorazione più approfondita del sentimento di invidia, fornisce la seguente definizione: "L'invidia è un sentimento di rabbia perché qualcun altro ha qualcosa di cui gode che noi vogliamo e l'impulso invidioso si propone di portarlo via o danneggiarlo" (Klein, 1957, p. 18).

(B) C'è una distinzione, e allo stesso tempo una connessione, tra i sentimenti di invidia, la gelosia, e l'avidità.

Klein, ancora una volta, afferma: "Una distinzione deve essere fatta tra l'invidia, la gelosia e l'avidità. . . Si potrebbe dire che una persona molto invidiosa è insaziabile, e non può mai essere soddisfatta perché la sua invidia viene da dentro e quindi può sempre trovare un oggetto su cui concentrarsi. Da qui la stretta connessione tra la gelosia, l'avidità e l'invidia." (1957, pp. 18, 20). Klein (1931, capitolo 13) fa l'esempio di un bambino estremamente geloso del fratellino che lo allontana dal seno materno. Inoltre, si afferma che l'avidità è una qualità innata nelle prime fantasie di desiderio verso il seno materno (Klein, 1952, capitolo 24).

La gelosia è legata al timore che qualcuno possa rubare l'oggetto primario desiderato. L'avidità è il desiderio di impossessarsi di quanto più possibile. Entrambi i sentimenti sono associati con l'invidia.

La gelosia è collegata direttamente all'invidiare, perché colui che suscita la gelosia è immaginato come una persona che ha le qualità di rubare l'oggetto amato. L'avidità è solo indirettamente collegata all'invidia e la proprietà "orale" e tipica dell'invidia. Possiamo concludere che l'invidia, la gelosia, e l'avidità sono sentimenti interconnessi, ma che solo l'invidia ha un collegamento diretto e relazionale con l'oggetto primario. La gelosia è indirettamente collegato all'oggetto mentre l'avidità è un sentimento arcaico e indifferenziato.

(C) L'invidia entro certi limiti è un fenomeno normale. È utile notare che Melanie Klein, nelle sue opere, usa il termine "eccessivo" per dire che l'invidia, così come i processi di scissione e divisione ad esso associati, può essere un fenomeno negativo quando supera una data intensità. Per esempio, in *Invidia e gratitudine*, ella dice: "I processi di scissione e divisione... se eccessivi, sono parte integrante di gravi tendenze paranoiche e schizoidi. . . Nel normale sviluppo queste strutture sono in gran parte superate dalla posizione depressiva e l'integrazione sviluppa con successo" (1957, pp. 112-113).

Inoltre Rosenfeld afferma anche: "Melanie Klein (1958) ha richiamato l'attenzione sul ruolo dell'invidia eccessiva" (Rosenfeld, 1987, pag 226.).

(D) Jaques, in accordo con le teorie kleiniane, pensa, in contrasto con Freud (1905a), che l'invidia potrebbe essere espressione di innata distruttività e quindi legata alla

pulsione di morte (Jaques, 1970). Si tratta di angosce psicotiche dell'ego durante l'infanzia e, in una certa misura, le difese contro l'ansia che non sono mai definitive nel corso della vita. Le difese sono sempre suscettibili di permettere all'ansia di emergere in situazioni esterne e interne di incertezza, insicurezza, o d'ingiustizia. Jaques afferma:

«Sovrapposta al pressoché stabile equilibrio vi è una pseudo-equilibrio delle difese vittoriose contro l'ansietà psicotica [...] L'individuo è costantemente minacciato dalla crescita di tali ansietà e il pseudo-equilibrio può continuamente andare in frantumi [...] Il meccanismo psicologico essenziale di difesa dall'ansia nelle organizzazioni è "nutrire un dolore, coltivare una denuncia» (1970, 220) e più avanti: «I processi psicotici che abbiamo appena esaminato coesistono a fianco di un inconscio senso di costruttività e di equilibrio... una società uguale legittima è dunque una società legittima nel senso più profondo del termine. Le sue leggi sostengono gli sforzi razionali dei suoi membri nel prevenire l'odio irrazionale, l'invidia, l'avidità, l'onnipotenza» (*ibid.*, 225).

(E) Jaques formula chiaramente alcune variazioni dell'invidia in relazione all'esperienza di lavoro:

Nel lavoro di un adulto, l'invidia può essere diretta contro una persona che occupa una posizione più alta, che può essere percepita come creativa e libera. L'invidia può anche essere diretta da parte dei superiori nei confronti di coloro che detengono posizioni subordinate, e sono quindi percepiti come persone in pace con se stesse perché hanno meno responsabilità. In entrambi i casi, l'invidia inconscia è una fonte di controversie e disturbi nei rapporti tra superiori e subordinati. (1970, p. 235).

L'invidia sembra, nella sua essenza simbolica, essere in relazione alle questioni di *alto-basso*, *grande-piccolo*, *ricco-povero*, come espressioni del kleiniano concetto di allattamento al seno e come un'ombra che attraversa chi può dipendere solo dal seno che possiede tutto.

L'invidia osservata attraverso il counselling istituzionale

Dopo questi chiarimenti e approfondimenti, che sono molto limitati in relazione alla vastità del tema (l'invidia è presente nella letteratura, nella storia, nell'etica, e anche in economia) Vorrei descrivere alcune osservazioni raccolte durante lo svolgimento di consulenze organizzative svolte con un approccio psicoanalitico. Ovviamente questi sono punti di partenza per l'analisi e la discussione che possono richiedere ulteriori indagini. Le pagine che seguono illustrano separatamente quattro organizzazioni/casi di studio senza la pretesa che essi possono essere considerati esaustivi.

In via preliminare, anche a fronte dei limiti della mia esperienza, vorrei dire che ho notato che, nelle organizzazioni, vi è una *oscillazione costante* tra benessere emotivo e disagio, come ho descritto sopra. Spesso l'entità di queste fluttuazioni dipende dalla leadership e dalla cultura organizzativa nel suo complesso e da come si favorisce la regolazione delle emozioni, compresa la comprensione dell'importanza delle relazioni interpersonali per la coesistenza organizzativa.

Fluttuazioni

Comportamenti di gruppo divergenti sono stati osservati all'interno di una unità di servizio sanitario carcerario, in cui è stata effettuata la mia ricerca per due anni (nel corso del 2010 e 2012). Durante il primo anno, gli infermieri concordavano solitamente con i medici e gli altri professionisti delle indicazioni di lavoro basilari ("Quali dati sono prendiamo dalle cartelle di archivio di oggi? A che ora deve essere somministrata una terapia? Ecc..."). Dopo due anni, la situazione sembrava cambiata radicalmente; gli infermieri (dello stesso gruppo) rifiutavano di fare lavori definiti sprezzantemente di "segreteria" che riguardavano le cartelle di archivio, il modo di prendere i dati dall'archivio, i tempi di somministrazione farmacologica etc. erano estremamente pessimisti e aggressivi nei confronti della gestione, che a loro giudizio li sfruttava e non sembrava valorizzare il loro lavoro.

Che cosa era cambiato? Nel primo anno, vi era un leader che organizzava incontri quotidiani con il personale e, anche se non era esperto di organizzazione, aveva definito alcune regole di funzionamento chiare e aveva assunto la responsabilità di farle rispettare o modificarle.

Dopo un anno, ci fu un periodo di diversi mesi con un gestore provvisorio, dopo di che il leader successivo non organizzava incontri, e rimaneva confinato nella sua stanza dove riceveva solo richieste individuali. I ruoli e le responsabilità erano poco definiti e, a mio parere, questo portò il servizio a regredire a quello che di solito chiamo "frammentazione operativa minimale": ovvero un comportamento organizzativo che garantisce il quotidiano ma non regola le fantasie di gelosia e invidia tra operatori. Questo è, a mio avviso, un comportamento organizzativo che si verifica quando non esistono meccanismi per regolare le fantasie invidia del personale con meno potere. In questa situazione il gruppo funziona come semplice sintesi della scambi operativi minimi necessarie per la sopravvivenza organizzativa. L'invidia in quella occasione fu espressa chiaramente dagli infermieri nei confronti di coloro che avevano un livello gerarchico superiore e che venivano immaginati in grado di possedere le cose buone della madre-organizzazione, rappresentate dai compiti più prestigiosi dei attribuiti ai medici.

Come affermato da Jaques:

“... una società legittima e pari è quindi una società equa e legittima nel senso più profondo del termine. Le sue leggi sostengono gli sforzi razionali dei suoi membri, per prevenire l'odio irrazionale, l'invidia, l'avidità, l'onnipotenza nei rapporti interpersonali sottostanti e istituzioni di riversarsi in relazioni sociali.” (1970, p. 225).

In questo caso di studio è stata la scomparsa della coerenza della normativa e dei compiti operativi (anche se semplice) a incrementare sentimenti di invidia e malcontento nel gruppo sottoposto degli infermieri.

L'invidia verso l'organizzazione come corpo

Lavorare in una società, soprattutto se si tratta di una grande azienda, può essere inconsciamente vissuto come lavorare entro un corpo immaginario, il corpo della grande madre. La "Corporation" così come la "casa madre" (corpus in latino significa "corpo"), possono portare al tema dell'invidia. Il corpo della grande Società può ispirare, in coloro che vi sono dentro, i sentimenti di sicurezza, ma anche di impotenza e d'invidia.

Nelle istituzioni pubbliche che sono più inclusive, questa fantasia può essere ancora più forte e può manifestarsi attraverso quel particolare mantra di richiesta e di protesta da parte dei dipendenti che Jaques definisce come "coltivare una doglianza" (1970, p. 220).

Caso di studio

Un CEO (Chief Executive Officer) di una società di servizi multinazionale aveva chiesto la consulenza per sé al fine di migliorare i rapporti di lavoro con i collaboratori diretti, descritti come dipendenti e passivi. Il Responsabile aveva una grande capacità intuitiva e una personalità istrionica; grazie alla sua energia e alla sua capacità di influenzare gli altri era riuscito a posizionare la sua piccola azienda fra i leader di mercato in pochi anni. Era molto orgoglioso di questo successo che lo aveva riscattato agli occhi della sua famiglia (e soprattutto della madre), che in passato non aveva avuto fiducia nelle sue capacità di gestire le attività imprenditoriali della famiglia.

Quando la consulenza iniziò, la società era stata appena acquisita da una multinazionale e il Responsabile si trovò a dover passare da un ruolo di padre in una piccola impresa a quella di figlio in una grande multinazionale. Forse nel richiedere la consulenza, il Responsabile aveva intuito l'emergere di potenziali conflitti che, di fatto, procurarono una catena di ripetuti comportamenti ostili fino ad arrivare all'abbandono della società da parte sua.

La consulenza aveva riconosciuto il tema dell'invidia verso un corpo principale (la multinazionale) considerato troppo grande e potente, corpo in grado di riattivare nel Responsabile le ferite che aveva ricevuto in passato dalla sua famiglia. La consulenza fu in grado di rallentare lo scontro tra lui e l'azienda e renderlo meno violento, aiutando i diretti collaboratori a cercare la loro indipendenza, evitando un pericoloso assorbimento di proiezioni passivizzanti da parte del superiore.

Invidia secondaria nei confronti dei colleghi

Come abbiamo visto, c'è l'invidia primaria collegata con i rapporti primari e un atteggiamento invidioso che ricorre verso gli oggetti che rappresentano l'oggetto primario. Questo livello è rappresentata al femminile dall' "invidia del pene" descritta da Freud (1905a), al maschile dall'invidia della generatività femminile - descritta da Klein (1957). Inoltre tale livello è rappresentato dalle gelosie edipiche e invidie tra le generazioni descritte da Jacques (1970), Kets De Vries (1993), e Obholzer (1994); dall'invidia delle qualità dell'altro e la competizione descritte nel concetto di gruppo assunti di base da Bion (1962); e dalla rivalità tra fratelli analizzata da Kaës (2008).

Caso di studio

Una unità di servizio sanitario locale mi aveva contattato per un controllo dinamiche di gruppo. I due manager (un uomo e una donna, entrambi professionisti precedentemente impiegati una società privata) mi avevano detto che l'unità di servizio sanitario era piena di persone entusiaste che volevano raggiungere risultati ambiziosi "... anche troppi".

Forse – affermarono- era il caso di supervisionare la dinamica di gruppo con un taglio psicoanalitico, anche perché nella loro squadra c'era uno psicologo altamente qualificato di rigorosa formazione psicoanalitica. Il progetto di supervisione fu stato programmato per un periodo di sei mesi e gli operatori sembravano essere molto soddisfatti e orgogliosi di essere coinvolti in un corso di formazione ad un "alto livello". Ascoltando i due manager, avevo percepito che lo psicologo "rigorosamente qualificato" era temuto e visto come scoraggiante da parte del gruppo. Era considerato in grado di svalutare il gruppo attraverso la sua presunta superiorità. I colleghi avevano fino ad allora cercato di tenere a bada lo psicologo contenendo la sua fantasia di essere un "grande psicoanalista", come si potrebbe fare con un bambino caparbio. In realtà, la sua posizione sembrava causata da una forte invidia verso i due responsabili del servizio che avevano la sua stessa età. Sicuramente avevo paura che l'invidia dello psicologo avrebbe potuto svalutare la supervisione e la mia buona immagine professionale. Il temuto psicologo non si era espresso apertamente se stesso durante le riunioni, non era contrario, ma nemmeno apertamente favorevole al lavoro svolto. Nel penultimo incontro a un esercizio di gruppo intervenne costantemente, attirando l'attenzione su se stesso. Alcuni membri del gruppo gli dissero di aver agito, nell'esercizio di gruppo, come ha sul lavoro: aveva parlato molto, attirato su di sé un sacco di energia, ma aveva lavorato molto poco! Questo incidente aveva confermato il problema, prima descritto, della concorrenza e dell'invidia dello psicologo nei confronti del gruppo.

Tuttavia, alla fine lo psicologo aveva accettato feedback del gruppo; ma tra una riunione e l'altra aveva avuto liti violente con entrambi i responsabili struttura. Il risultato fu che, nell'ultima riunione, tutti erano estremamente soddisfatti, ma l'atmosfera del gruppo era nervosa e tesa a causa dei litigi precedenti la riunione finale di supervisione. Lo psicologo aveva "rovinato la festa" per me e aveva fatto in modo che, invece di parlare di supervisione, ci trovassimo a parlare di lui. L'invidia della competenza di uno dei suoi "pari" (il supervisore psicologo, e i responsabili psicologi) risultò ovvia per me e insopportabile per lui.

In quella occasione fui in grado di accertare il grado in cui l'invidia è legata ai fenomeni di scissione e negazione, poiché durante la riunione il gruppo fece finta di non aver notato nulla e lo psicologo stesso era molto gentile nei miei confronti.

Perciò cercai di portare alla luce la dinamica aggressiva aiutando il gruppo a contenerla. Ciò fu fatto attraverso diversi passaggi, ma fu importante che per il gruppo riconoscere la propria auto-idealizzazione e il timore di non essere in grado "far bella figura" di fronte al supervisore. La supervisione è stata conclusa, tra le altre cose, con una ridefinizione efficace di auto-immagine del gruppo e la richiesta di un secondo controllo. Nella gestione dell'invidia, è stato anche importante ridurre il potere genitoriale dell'oggetto invidiato, nella fantasia dei partecipanti "figli".

Invidia senza oggetto

Fenomeni quali la globalizzazione e le incertezze socio-economiche sottolineano il potere unilaterale delle imprese per individuare, aprire, chiudere o trasferire le

opportunità, senza la consultazione dei lavoratori. In coloro che lavorano all'interno di queste organizzazioni globali ciò può causare la riattivazione di fantasmi persecutori; vi è la fantasia di un seno che può fare tutto in modo autosufficiente e potente; un seno di cui si può solo diventare dipendenti, che innesca l'invidia e la distruttività. L'"invidia senza oggetto" è un'espressione che sottolinea la caratteristica di una sensazione primaria, precedete la consapevolezza della presenza oggettiva del mondo esterno, secondo l'interpretazione della teoria psicoanalitica.

In queste potenti organizzazioni le persone possono provare una posizione passività, simile a quella si può sperimentare nei rapporti perversi (Long, 2008). Inconsciamente il dipendente si può sentire un oggetto passivo del desiderio o della volontà dei potenti, dell'"altro", in una condizione in cui non può fuggire o partecipare. Ciò può provocare sensazioni di reazione molto forte. Il caso di suicidi che si è verificato nel 2011 in France Telecom durante il processo di ridimensionamento della struttura organizzativa è, a mio parere, emblematica di questo fenomeno.

Caso di studio

Un manager di una multinazionale attiva nel settore finanziario doveva trasferirsi in Svizzera a seguito del processo di ridimensionamento della filiale italiana. Il manager aveva già lavorato in Germania era di madre lingua tedesca ed era stato scelto per una importante posizione aziendale.

Dopo un paio di incontri iniziò la consulenza con l'obiettivo di esplorare il tema della sua "ruvidità" nei rapporti interpersonali. Dal momento che il trasferimento avrebbe comportato un impatto emotivo nella gestione dei rapporti di lavoro egli era stato di procedere d'accordo sull'utilità di consulenza personale. Durante il periodo di consulenza il direttore aveva fatto delle missioni estere per verificare le condizioni della sua nuova posizione.

Sembrava soddisfatto della proposta della società, sia per la sua conoscenza della lingua tedesca che per l'opportunità di introdurre la sua famiglia in un ambiente di internazionale e ben organizzato. Durante la consulenza, tuttavia, un problema apparentemente banale emerse per quanto riguardava il suo alloggio in Svizzera. Dopo giorni di discussione, e nonostante la volontà dell'azienda di aiutarlo, non fu possibile trovare la formula giusta per l'accomodamento della sua famiglia. Il manager voleva una casa subito disponibile per la sua famiglia, mentre l'azienda voleva dargli un elevato compenso monetario che gli consentisse di trovarla senza difficoltà. Il rapporto diventò sempre più teso, fino a quando egli non minacciò di dimettersi. Durante la consulenza, ho riconosciuto un'invidia rancorosa primaria nei confronti della società che "aveva dimesso il suo lavoro italiano secondo la sua volontà, unilateralmente, senza avvisarlo", e aveva causato la separazione dalla sua "casa" italiana. La potenza e la forza della società avevano scatenato in lui un senso di rabbia e di invidia che sembrava avere un forte legame con la severa rigidità della sua famiglia di origine. La richiesta di una "casa pronta e reale", invece di un astratto equivalente finanziario era stato apparentemente irrazionale, ma lo aiutava aiutato a sentirsi ricompensato per quello di cui era stato privato. La sua rigidità su questo tema gli aveva inoltre permesso di compensare le sensazioni di impotenza, diventando l'arbitro della situazione (dato che la sua posizione era difficile da sostituire per l'azienda). In questo caso, l'invidia era stata innescata da una

sensazione primaria di paura per una organizzazione così potente da togliergli la casa senza italiana senza la possibilità di decidere altrimenti. Sentiva che l'organizzazione lo ha privato della propria privacy, simboleggiata dalla casa. Si ritrovò transferalmente nello schema del rapporto vissuto con la propria madre severa. L'invidia e la rabbia aveva trasformato la sua paura in fantasie di vendetta; avrebbe potuto diventare arbitro della situazione rendendo l'azienda dipendente dalla sua volubile decisione. Questo gli aveva permesso di vendicarsi contro il *grande corpo del senza volto* della società, regolando i conti con essa. La consulenza non modificò le caratteristiche strutturali della persona, ma fu in grado di facilitare una qualche forma di disponibilità riparativa in lui. Riuscì a riconoscere in parte e a diminuire propri sentimenti di invidia fu aiutato a vedere la sua decisione come frutto di una libera scelta, con vantaggi e svantaggi, piuttosto che come una imposizione della società sulla quale proiettare le proprie angosce persecutorie. Questo lavoro di counselling gli permise di ridurre l'invidia verso la potente società, perché finalmente comprese che nella realtà qualcosa poteva essere deciso anche da lui stesso.

Conclusioni

In questi quattro casi ho cercato di riassumere una serie di espressioni dell'invidia osservate all'interno di consulenze o counselling psicoanaliticamente orientate.

Come osservazione finale vorrei citare altre forme di invidia più anonime come l'esercizio parassitario di invidia mascherata da situazioni formali, questo avviene spesso quando l'esercizio del potere dei funzionari avviene a scapito di e detrimento di dipendenti o clienti. Credo che costituisca è un evento di comune esperienza. Anche il tema di mobbing, per esempio, è molto diffuso oggi. Il rapporto di invidia o il bullismo sul posto di lavoro, è un nuovo tema di recente riflessione psicoanalitica sul "malessere sociale" (Kaës, 2012). Come questo autore conferma la predominanza di valori finanziari sulle motivazioni umane diminuisce la possibilità di gestire e regolare la violenza nelle organizzazioni.

Può essere possibile trasferire la consapevolezza maturata in processi di consulenza per la gestione delle risorse umane, per la ricerca di più adeguati stili di leadership o di gestione al fine di prevenire la formazione dei fantasmi o l'ombra dell'invidia nelle organizzazioni.

Se si procede a un livello di consulenza, e se i soggetti sono sufficientemente "non-patologico", questa proposta può essere accolta con sollievo e può favorire l'empatia e soluzioni organizzative come è stato raggiunto in una certa misura in questi casi di studio brevi.

Bibliografia

- Biggio, G. (2007),
Il counselling organizzativo, Milano, Raffaello Cortina.
Bion, W. R. (1962),
Apprendere dall'esperienza, Roma, Armando Editore, 2009.

- Bleger, J. (1967),
Simbiosi e ambiguità. Studio psicoanalitico. Roma, Armando Editore, 2010.
- Di Chiara, G. (1999),
Sindromi psicosociali, Milano, Raffaello Cortina.
- Freud, S., (1905),
Tre saggi sulla sessualità, OSF, vol. IV, Torino, Boringhieri, 1970.
- Freud, S. (1929),
Il disagio della civiltà, OSF, vol. X, Torino, Boringhieri, 1978.
- Jaques, E. (1970),
Lavoro, creatività e giustizia sociale, Torino, Bollati Boringhieri, 1978.
- Kaës, R. (2003),
 Aspetti del complesso fraterno nel gruppo dei primi psicoanalisti, in *Quaderni di Psicoterapia infantile* 47, 13-30.
- Kaës, R. (2012),
Il malessere, Roma, Borla, 2013.
- Kernberg, O. (1975),
Sindromi marginali e narcisismo patologico, Torino, Bollati Boringhieri, 1978.
- Kets De Vries, M., F., R., (1993),
Leader, giullari e impostori, Milano, Raffaello Cortina, 1994.
- Klein, M. (1948),
Contributi alla Psicoanalisi 1921–1945, Torino, Boringhieri, 1978.
- Klein, M. (1952),
Sviluppi in Psicoanalisi, Torino, Boringhieri, 1978.
- Klein, M. (1957),
Invidia e gratitudine, Firenze, Martinelli, 1969.
- Klein, M. (1963),
Il nostro mondo adulto e altri saggi, Firenze, Martinelli, 1972.
- Long, S. (2008),
The Perverse Organisation and its Deadly Sins., London, Karnac.
- Obholzer, A. (1994),
 Autorità, potere e leadership: contributi dalla formazione sulle relazioni di gruppo,
 In: *L'Inconscio al Lavoro*, a cura di A. Obholzer e V. Zagier Roberts, Milano,
 Milano, Etas Libri, 1998.
- Rosenfeld, H. (1987),
Comunicazione e interpretazione, Torino, Bollati Boringhieri, 1989.

Abstract

Il lavoro inizia con alcune osservazioni pratiche riguardanti la percezione dell'invidia da parte nell'ambiente di lavoro organizzativo e istituzionale. Saranno espresse alcune definizioni psicoanalitiche del sentimento dell'invidia e la loro influenza nel mondo delle relazioni adulte. In particolare, una breve serie di interviste con persone impegnate in ruoli organizzativi verrà confrontata con la teoria psicoanalitica. Infine, la relazione individua, con l'aiuto di esperienze di consulenza, le diverse forme di invidia che possono originare diversi comportamenti. Quattro diverse forme di invidia

sono descritte attraverso la descrizione quattro casi di studio derivanti da interventi di counselling organizzativo sul posto di lavoro.

Parole chiave:

comunicazione, emozione nelle organizzazioni, consulenza organizzativa e sul posto di lavoro, psicologia organizzativa, di personalità, ambiente di lavoro.

E-mail: biggio1@alice.it