

## **Funzione riflessiva e sostenibilità organizzativa: verso un modello di comprensione e trasformazione del disegno istituzionale nelle organizzazioni sanitarie\***

*Giovanni Di Stefano<sup>1</sup>*

*Il lavoro presenta la "funzione riflessiva" come modello concettuale attraverso il quale concepire il benessere/malessere lavorativo in termini di epifenomeno di specifiche modalità di funzionamento e comportamento del sistema organizzativo. La "funzione riflessiva" delle organizzazioni non attiene alla competenza razionale di pensiero, non è solo un fatto individuale ma, soprattutto, non può ritenersi un assunto normale e consueto di funzionamento organizzativo; è, piuttosto, una rilevante eccezione che va pazientemente costruita e monitorata ogni giorno, a tutti i livelli dell'organizzazione, da quello direzionale a quello manageriale, fino ai ruoli operativi.*

*Mentalizzazione; Funzione riflessiva; Organizzazioni; Istituzioni.*

*Reflective function and organizational sustainability: Towards a model of understanding and transformation of the institutional level in health organizations*

*The work introduces the "reflective function" as a conceptual model through which to conceive the work well-being/malaise in terms of epiphenomenon of specific modes of operating of the organizational system. The "reflective function" of organizations does not belong to the rational competence of thought, it is not only an individual fact neither, above all, can be considered a normal and usual assumption of organizational functioning; rather, it is an important exception that must be patiently built and monitored every day, at all levels of the organization, from the managerial to the operational roles.*

*Mentalizing; Reflective function; Organizations; Institutions.*

### 1. La funzione riflessiva nelle organizzazioni

I modelli manageriali contemporanei, fondati sul principio della razionalità, non spiegano in che modo le organizzazioni, in quanto

---

\* Il testo qui presentato è una rielaborazione della relazione tenuta al seminario "Benessere e malessere organizzativo. La cultura organizzativa nell'area sanità" (ARNAS Civico, Palermo, 15 giugno 2017).

<sup>1</sup> Ricercatore di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università degli Studi di Palermo.

contesti di costruzione di senso condiviso, predispongano la possibilità di “pensare” e supportino non solo la simbolizzazione dei vissuti lavorativi e il relativo investimento emotivo di ciascun attore, ma anche la gestione delle ansie derivanti dall’esecuzione dei compiti. In questo senso, un’organizzazione manchevole di quei presupposti simbolici basilari, utili a rappresentare coerentemente e funzionalmente l’esperienza lavorativa e di sé, delle relazioni e del lavoro stesso, contribuisce a sviluppare nei lavoratori un’incapacità a pensare il proprio ruolo all’interno dell’organizzazione stessa.

Da questo punto di vista, la mentalizzazione applicata organizzazioni fa riferimento a un processo simbolico che si sviluppa a partire dall’esperienza del lavoratore rispetto ad un dato contesto, un processo che permette l’attivazione di processi attribuzione di senso grazie al riconoscimento di emozioni, desideri e intenzioni che aiuta a definire il senso implicito negli obiettivi, nei ruoli, nei compiti e nelle relazioni.

Nella sua concettualizzazione originale, con “mentalizzazione” (Allen, 2006; Fonagy, Gergely, Jurist, & Target, 2002; Fonagy & Target, 1998) ci si riferisce a una competenza individuale e interpersonale nel rappresentare sé stessi, gli altri e le relazioni in termini di stati mentali, desideri e bisogni al fine di interpretare e prevedere i comportamenti; questo, ovviamente, implica l’abilità di interpretare le azioni altrui come risultanti di intenzioni e rappresentazioni differenti dalle proprie, nonché la capacità di regolare le proprie emozioni adattandole alla singolarità degli scambi interpersonali.

La funzione riflessiva, in sintesi, denota la consapevolezza degli stati mentali propri e altrui, intesa come capacità di riconoscere e pensare i propri e gli altrui sentimenti, emozioni, intenzioni, convinzioni, attraverso un processo di riflessione; ciò consente di regolare gli affetti e negoziare le relazioni interpersonali. Infatti, attraverso la comprensione dell’esistenza di stati mentali, l’individuo sviluppa la

capacità di attribuire un significato al modo di agire delle persone che lo circondano rendendolo, di conseguenza, prevedibile e significativo. Apparentemente, si potrebbero ritenere sovrapponibili i termini "mentalizzazione" e di "funzione riflessiva": Fonagy e Target, ad esempio, discutono inizialmente della "...capacità di essere consapevoli dei propri e altrui pensieri e sentimenti. Questa capacità si riferisce sia alla 'mentalizzazione' che alla 'funzione riflessiva' indifferentemente" (1998, p. 92); successivamente, Fonagy e colleghi (2002) descrivono la funzione riflessiva come la declinazione operativa della mentalizzazione e, nei contributi più recenti, vi è la tendenza ad utilizzare il verbo mentalizzare per indicare propriamente l'attività mentale che essa implica.

Secondo quanto detto finora, la mentalizzazione ha valore sia di processo, che di azione: in quanto processo, essa implica l'attribuzione di stati mentali a sé e agli altri; in quanto azione, indica invece l'abilità di percepire, immaginare e interpretare conseguentemente i comportamenti come derivanti dagli stati intenzionali stessi (Allen, 2003). Per questa ragione, essa è responsabile di un modo specifico di pensare i legami intersoggettivi, dotandoli di significato, con effetti ricorsivi sulle rappresentazioni condivise del contesto di riferimento.

Nonostante il processo di mentalizzazione si fondi su particolari fenomeni clinici/diagnostici, col passare del tempo essa è stata definita in termini molto generali, piuttosto che prettamente clinici; ad esempio, Allen, Fonagy e Bateman (2008) affermando esplicitamente che il mentalizzare abbia a che vedere con una capacità "generale" dell'individuo in senso ampio; la comprensione degli stati intenzionali altrui, sottostanti i comportamenti, è di cruciale importanza per la regolazione delle interazioni sociali e costituisce una componente importante nello sviluppo della competenza sociale adulta.

Poiché l'atto del mentalizzare può essere definito come l'abilità di

percepire e interpretare i comportamenti come connessi agli stati mentali intenzionali, visto che essa presuppone un'analisi accurata dei contesti entro cui le esperienze individuali sono iscritte, gli individui necessitano di inferire gli stati affettivi e cognitivi degli altri per vivere ed esplorare il mondo sociale. Per questo, quello della mentalizzazione si presta ad essere un paradigma molto utile per descrivere, in linee generali, tutti quei processi attraverso cui gli individui divengono in grado di comprendere i comportamenti su più livelli, entro il sistema sociale in cui vivono. Alla luce di ciò, è nostra intenzione sostenere che la competenza riflessiva possa essere estesa ed applicata ai contesti sociali in generale e, nello specifico, a quelli lavorativi e organizzativi. In questa prospettiva, quando si parla di mentalizzazione applicata alle organizzazioni, si intende quel processo simbolico che si sviluppa a partire dall'esperienza del lavoratore rispetto ad un dato contesto, un processo che permette l'attribuzione di senso e significato grazie al riconoscimento di emozioni, desideri e intenzioni e che aiuta, inoltre, a definire il senso implicito negli obiettivi, nei ruoli, nei compiti e nelle relazioni. In tal senso, riferendoci all'aspetto contestuale, "mentalizzare nelle organizzazioni" ha a che vedere con una specifica competenza (di ciascun individuo da un lato, dell'intera organizzazione dall'altro) la quale, attraverso il "contenimento" dei lavoratori (Van Buskirk & McGrath, 1999), consente loro di attribuire un senso alle esperienze lavorative e di rappresentarle adeguatamente.

Entro questa prospettiva, la funzione riflessiva risulta essere funzionale anche per valutare il livello di benessere proprio di ciascun contesto, riferendosi alla competenza riflessiva che emerge tra gli individui che ne fanno parte. Di conseguenza, le manifestazioni di sofferenza e malessere nelle organizzazioni quali i rischi psicosociali (burnout, mobbing, distress, etc.) possono essere interpretati come effetti dell'incapacità di mentalizzare. Le organizzazioni, cioè, possono essere

lette e studiate come contesti esperienziali caratterizzati da ruoli, significati e modelli comportamentali condivisi che determinano costantemente scambi relazionali e sociali in grado di supportare od ostacolare i processi di significazione delle proprie e altrui azioni.

Le organizzazioni sociali e di lavoro ordinano e prescrivono la qualità degli scambi capaci di sostenere o impedire processi di esplorazione e condivisione del significato delle azioni proprie e altrui (processi di mentalizzazione e funzione riflessiva sull'esperienza). Pertanto, le culture organizzative improntate al sostegno e al supporto rinforzano la consapevolezza di sé e, conseguentemente, la consapevolezza degli stati mentali degli altri. Viceversa, l'organizzazione che non dispone dei presupposti di senso che permettono di procedere dal dato ad una rappresentazione coerente e utilizzabile di sé e degli altri, contribuisce all'incapacità di mentalizzare e produce insostenibilità della propria esperienza organizzativa.

## 2. Effetti della compromissione della funzione riflessiva

In relazione a quanto detto fin qui, le organizzazioni possono essere descritte più o meno in grado di mentalizzare. Se alcune organizzazioni sono predisposte ad incoraggiare lo sviluppo della mentalizzazione e della funzione riflessiva, ve ne sono altre dove avviene l'esatto contrario: è il caso di quelle organizzazioni la cui capacità mentalizzante è sospesa o compromessa e le cui conseguenze dirette si concretizzano nell'incapacità di accedere agli stati empatici della comunicazione e della relazione interpersonale, determinando esperienze di distress, esposizione ai rischi psicosociali e condizioni d'instabilità e malessere.

Ciò significa che, venendo a mancare il processo di mentalizzazione,

l'esperienza organizzativa può divenire del tutto insostenibile, a causa della non-integrazione dei legami istituzionali. Questo implica l'impossibilità di accedere alla funzione riflessiva, impossibilità che si esprime attraverso specifici fenomeni, quali ad esempio la scarsa elaborazione delle emozioni, la mancata opportunità di attribuire significati alle esperienze lavorative, la diminuzione del grado di certezza e sicurezza, insieme alla percezione del contesto organizzativo come luogo frustrante, coercitivo, doloroso e minaccioso: ciò può esitare nella tendenza, da parte degli individui, ad esercitare il controllo sugli altri, nella misura in cui essi divengono incomprensibili e pertanto potenzialmente minacciosi. La compromissione della mentalizzazione comporta, quindi, il fallimento della sua funzione contenitrice, impedendo agli individui di decodificare le esperienze frustranti e di costruire una rete significativa nei propri rapporti interpersonali. In uno scenario simile, i lavoratori non sono nelle condizioni di comprendere e regolare i propri affetti, né di adottare un atteggiamento flessibile rispetto agli eventi cui sono esposti, né di sviluppare strategie risolutive dei propri problemi al lavoro (Twemlow, Fonagy, & Sacco, 2005). Alla mancanza di un'adeguata funzione riflessiva e di spazi utili a rielaborare le emozioni negative e le ansie, ne segue che i lavoratori percepiscono l'organizzazione come luogo inaffidabile, facendo esperienza di una crescente frustrazione in risposta alle richieste ambientali. Tale condizione può riflettersi anche nelle dinamiche relazionali con i colleghi, impedendo ai singoli attori e all'intero contesto di tollerare l'ansia e l'incertezza: i lavoratori si ritrovano, così, intrappolati in una relazione conflittuale, tale per cui alla preponderanza di uno corrisponde la repressione e sottomissione dell'altro.

Come suggerisce Fonagy (2012), è possibile distinguere due tipi di sistemi sociali non-mentalizzanti: i "pretend systems" (sistemi pseudo-

mentalizzanti) e i “*teleological systems*” (sistemi meccanicistici). Nei primi non esiste alcun collegamento tra la realtà interna e quella esterna: gli individui pensano e sentono qualcosa, ma questo non determina alcun effetto sull’esistenza sociale, vuota e priva di significato. Sono sistemi basati sull’egoismo ed egocentrismo estremi, scaturenti dalla percezione di “irrealtà” di tutto quello che non coincide coi propri pensieri ed emozioni. La percezione di irrealtà dell’esperienza interna determina forme di aggressione reciproca ed effetti pericolosi, poiché la realtà mentale altrui non è percepita come esistente, né la propria viene pensata in modo coerente e continuo con la propria realtà fisica. Nei sistemi meccanicistici, invece, le aspettative riguardanti l’intenzionalità dell’altro sono presenti, ma unicamente in relazione al mondo fisico: solamente ciò che è materiale può essere significato, così che ci si focalizza molto sulla comprensione delle azioni quali risultanti della dimensione concreta, e non di quella mentale. Solamente un cambiamento nella dimensione materiale viene considerato come fattore indicativo delle intenzioni altrui: tutto questo comporta la pretesa di atti unicamente fisici o comportamentali, quali unica dimostrazione delle motivazioni sottostanti i comportamenti (ad esempio, i premi in denaro, la giustizia distributiva).

Nel caso specifico delle organizzazioni sanitarie, queste condizioni sono ulteriormente sollecitate dalle “cornici di senso” (Ruvolo, 2017) che permeano lo scenario culturale contemporaneo: il neoliberismo e il finanz-capitalismo (Gallino, 2011): tali cornici non possono sostenere una logica di legami interpersonali, quanto piuttosto affermare e auto-alimentare contesti caratterizzati, a livello individuale, dalla promozione di comportamenti volti all’auto-affermazione e al soddisfacimento personale, spesso a scapito dell’altro e, a livello organizzativo e, in senso più ampio, sociale, dal dominio imperativo dell’economia e delle leggi di mercato con unico obiettivo il

conseguimento di un profitto senza limiti. In tale scenario, pare evidente come il mentalizzare sia profondamente inibito, se non del tutto inabilitato.

### 3. Una esemplificazione dal sistema sanitario

Quanto espresso finora, in termini di ricadute del fallimento della funzione riflessiva, può essere sinteticamente ben rappresentato dai risultati emersi dalla valutazione soggettiva del rischio stress lavoro-correlato che qualche anno fa il nostro gruppo di ricerca ha realizzato per conto di un'Azienda Ospedaliera di grandi dimensioni. In quell'occasione ci siamo avvalsi dell'uso di interviste narrative di gruppo, rivolte a un campione di 277 dipendenti dell'Azienda, ritenuto rappresentativo di tutti i Dipartimenti che la compongono. Grazie all'intervista narrativa di gruppo è stato possibile ottenere non solo informazioni o spiegazioni su ciò che avveniva nel contesto organizzativo, ma sono state fatte emergere in particolar modo le rappresentazioni e i significati simbolici condivisi del contesto di lavoro. È nelle narrazioni, infatti, che si evidenziano i valori di legame e di connessione intersoggettiva tra gli attori organizzativi; diviene pertanto possibile tracciare una mappa della qualità della funzione riflessiva.

Nel caso in questione, è emerso come le rappresentazioni del disagio lavorativo vissute dai lavoratori riguardassero un doppio conflitto: da un lato, quello tra bisogni personali e le frustrazioni associate allo stile manageriale di gestione dell'azienda, ritenuto distante dal compito di cura; dall'altro, quello tra il ruolo atteso e quello effettivamente agito, sede di ambiguità nei compiti e di sovraccarico lavorativo. Questo aveva esito in una condizione dilemmatica invischiante entro la quale

sembra impossibile individuare un orizzonte di senso: il compito primario dell'Azienda Ospedaliera è la cura, o la gestione dei costi? La fonte del rischio stress lavoro-correlato andava pertanto rintracciata nel gioco bisogni/gratificazioni/frustrazioni che il professionista vive personalmente nella sua condizione di lavoro, schiacciato com'è, da un lato, dalla dimensione aziendalistica e, dall'altro, dalle difficoltà di gestione del compito di cura (che sono dicotomizzati), con la persona dilaniata da queste dicotomie.

Nel complesso, era emersa una rappresentazione dell'organizzazione in termini di frattura e slegamento dei legami istituzionali, in particolare tra la funzione economico-manageriale e le esigenze di supporto e operative degli addetti alla cura. Tale scollamento e senso di solitudine generavano frustrazione, sfiducia e reazioni difensive di tipo individuale; ma, soprattutto, le emozioni vissute nel contesto di lavoro trovavano modesti spazi di elaborazione e riflessione, col risultato di depotenziare le competenze e avere risorse da dedicare al miglioramento del servizio.

#### 4. Come promuovere la funzione riflessiva nelle organizzazioni

Secondo Kahn (2001), un'organizzazione di lavoro può essere definita come contenitore riflessivo se essa possiede alcune caratteristiche: fiducia reciproca, capacità empatica e, infine, un buon grado di resilienza collettiva. Organizzazioni di questo tipo posseggono una cultura interna basata su pratiche riflessive a supporto delle identità individuali, poiché esse rafforzano il legame tra l'individuo e l'ambiente, agevolano la capacità di pensare, simbolizzare e mentalizzare le emozioni, permettono di riconoscere e gestire i problemi (Obholzer, 1996) e supportano lo sviluppo professionale e il benessere (Van

Buskirk & McGrath, 1999).

Un ruolo cruciale nella promozione della funzione riflessiva è rivestito dal management, le cui pratiche dovrebbero garantire spazi utili di pensiero e di condivisione delle esperienze lavorative, nel modo in cui esse vengono vissute. L'importanza di spazi appositi (riunioni, gruppi di lavoro, supervisioni, gruppi di formazione) iscritti nella dimensione ordinaria del lavoro e riconosciuti come parte fondamentale di esso, rappresentano delle buone possibilità riflessive al di là di qualunque coercizione organizzativa. Dal nostro punto di vista, considerando la mentalizzazione nelle organizzazioni nel modo fin qui descritto, è possibile comprendere e ad anticipare quei comportamenti che spesso stentano a svilupparsi. Le organizzazioni mentalizzanti sostengono e difendono l'espressione della personale esperienza di ciascuno, piuttosto che la definizione delle intenzioni o delle esperienze altrui; risolvono i problemi attraverso lo scambio reciproco tra le diverse prospettive; trasmettono l'idea di padroneggiare i propri comportamenti, piuttosto che un senso di passività rispetto ad essi; nutrono, infine, curiosità nei confronti di prospettive differenti e sono disposte ad estendere e ad accrescere la propria in funzione di queste (Fonagy, 2012). Inoltre, esse costruiscono e attivano legami d'attaccamento e di affiliazione attraverso atteggiamenti di cura e considerazione, incrementando la curiosità dei membri del gruppo verso differenti pensieri ed emozioni, stando ben attente ad identificare se e quando la mentalizzazione diviene "pseudomentalizzazione" (caratterizzata dalla "presunzione di sapere") e si concentra sui possibili fraintendimenti, per chiarirli.

Essere riflessivi significa, in definitiva, interrogarsi continuamente sulle cose che conosciamo e sul modo in cui le conosciamo. L'incoraggiamento di un'adeguata funzione riflessiva nel luogo di lavoro crea un forte legame psicologico con la propria organizzazione e con i

propri colleghi: in questo modo, è possibile promuovere in ciascun membro un forte senso di impegno e coinvolgimento verso il proprio ambiente di lavoro. All'interno di un'organizzazione mentalizzante, i lavoratori sono in grado di rappresentare in modo appropriato le intenzioni proprie e degli altri e sono capaci, allo stesso tempo, di attribuire un significato alle sensazioni ed emozioni che il luogo di lavoro elicit.

## Bibliografia

- Allen, J. G. (2003). Mentalizing. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 67(2), 91-112.
- Allen, J. G. (2006). Mentalizing in practice. In J. G. Allen & P. Fonagy (Eds.), *Handbook of mentalization-based treatment* (pp. 3-30). Chichester: Wiley.
- Allen, J. G., Fonagy, P., & Bateman, A. (2008). *Mentalizing in clinical practice*. Washington, DC: American Psychiatric Publishing.
- Fonagy, P. (2012, March). *Mentalization and attachment: The implication for community based therapies*. Paper presented at the Community of Communities 10th Annual Forum, London.
- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E. L., & Target, M. (2002). *Affect regulation, mentalization, and the development of the self*. New York: Other Press.
- Fonagy, P., & Target, M. (1998). Mentalization and the changing aims of child psychoanalysis. *Psychoanalytic Dialogues*, 8(1), 87-114.
- Gallino, L. (2011). *Finanzcapitalismo: La civiltà del denaro in crisi*. Torino: Einaudi.

- Kahn, W. A. (2001). Holding environments at work. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 260-279.
- Obholzer, A. (1996). Psychoanalytic contributions to authority and leadership issues. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(6), 53-56.
- Ruvolo, G. (2017, June). *Orizzonti di senso per comprendere il benessere e il malessere nelle organizzazioni sanitarie*. Relazione presentata al Seminario "Benessere e malessere organizzativo. La cultura organizzativa nell'area sanità", Palermo.
- Twemlow, S. W., Fonagy, P., & Sacco, F. (2005). A developmental approach to mentalizing communities: I. A model for social change. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 69(4), 265-281.
- Van Buskirk, W., & McGrath, D. (1999). Organizational cultures as holding environments: A psychodynamic look at organizational symbolism. *Human Relations*, 52(6), 805-832.