

niti

Anno 2021

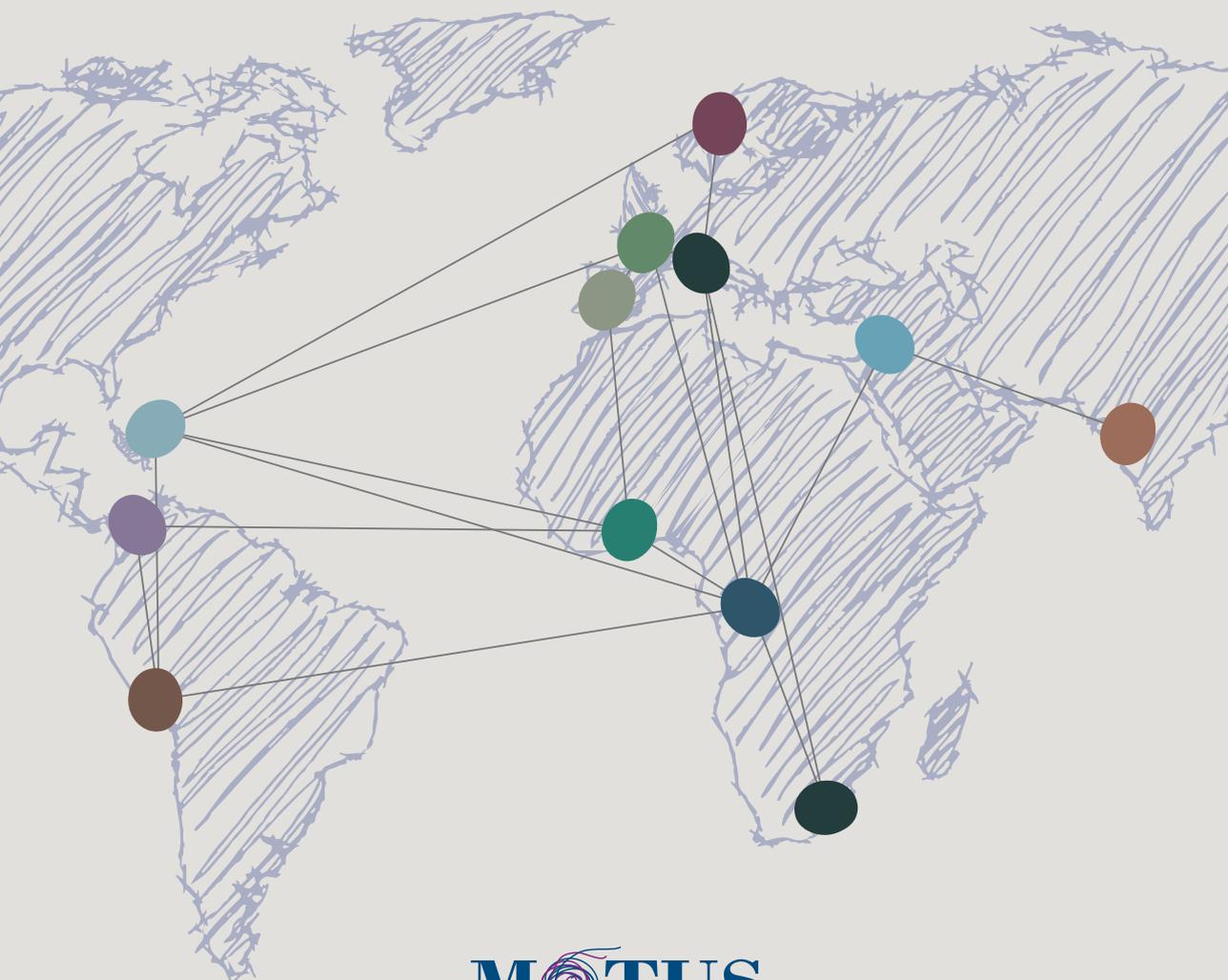
Numero 1 _ Anno 1
Costo 15,00 euro

RIVISTA INTERNAZIONALE PER
LA TRASFORMAZIONE DELLE ISTITUZIONI

THE INTERNATIONAL JOURNAL
FOR THE TRANSFORMATION
OF INSTITUTIONS

REVUE INTERNATIONALE POUR
LA TRANSFORMATION DES INSTITUTIONS

REVISTA INTERNACIONAL PARA
LA TRANSFORMACIÓN DE INSTITUCIONES



Editorial Team

Leonardo Veneziani Editor-in-chief, *IT*
Prof. Russ Vince Scientific advisor, *UK*
Antoine Legrand Deputy editor, *FR*
Angelica Palma Sturiale Editorial administrator, *IT*

Editor

Motus
corso Duca degli Abruzzi, 80
10129 Torino, Italy

Editorial Partner

Pathos Editions
via Barletta, 33
10136 Torino, Italy

All rights reserved

Yearly Journal, Year 1 issue 1, May 2021
Registered at the Turin Court under number 21/2021 on
April 13, 2021

Riti is an official Publication of the Motus Association.
Motus is an international non-profit organization founded
in 2015 in Turin, Italy.

Motus's aim is to promote organizational transformation
through training and conferences, in institutions: private,
public, non-profit organizations, sports structures.

Scientific Committee

Tal Alon, *ISR*
Laurent Bibard, *FR*
Jean-Claude Casalegno, *FR*
Annette Clancy, *IRL*
Béatrice Depeursinge-Burri, *SWT*
Piero Fassino, *IT*
Peliwe P Mnguni, *SA*
Angelo Miglietta, *IT*
Daybel Pañellas Alvarez, *CU*
Corrado Paracone, *IT*
Jorge Parodi, *PE*
Gagandeep Singh, *IND*
Kiran Trehan, *UK*
Elio Vera, *IT*
Christophe Verrier, *FR*

Official Sponsorship

Avutann, *France and Italy*

Partner Institutions

Actis, *Spain*
Besod Siach, *Israel*
ES Clermont Business School, *France*
**Faculty of Psychology, University
of La Habana**, *Cuba*

Fondazione Principesse Laetitia, *Italy*
**InnovAcción Grupo para el Diseño y
Transformación Institucional**, *Peru*
Institut Psychanalyse et Management, *France*
**Israeli Association
of Group Psychotherapy**, *Israel*
**MaTRIS pour la Transformation des Rôles
et l'Innovation Sociale**, *Belgium*
Murialdo Community, *Italy*
Malmö Psykologerna, *Sweden*
OPPIForma, *Italy*
Otherness, *France and Togo*
Reflexive Lenses Consulting, *India*
**RICE International Network of Congolese
from abroad**, *Republic of Congo and France*
Synapsis Consulting, *Finland*
TILT, *South Africa*
Werka Development, *Finland*

More information can be found
on **Riti's website** www.ritijournal.com

Printer

Rotomail Italia S.p.A.
Vignate (MI)

Creative Direction and Art Direction

Francesca Pavese
via Principe Amedeo, 47
10123 Torino, Italy

Legally Liabel Person

Andrea Revel Nutini, *IT*
Direttore responsabile

Sommario

Editoriale _____ pag. 6
Leonardo Veneziani

Dossier

La trasformazione del Partito Comunista Italiano _____ pag. 16

Oltre il Muro

Storia della trasformazione del Partito Comunista Italiano
«Assorbiti da quella storia, anche nel dissenso» _____ pag. 20

L'intervista: esplorazione e esperienza _____ pag. 23
Piero Fassino, Leonardo Veneziani

**L'analisi: riflessioni e ipotesi di lavoro
sulla trasformazione del P.C.I.** _____ pag. 88

Piero Fassino, Leonardo Veneziani
con Antoine Legrand e Angelica Sturiale

Systems psychodynamics
and ethnic minority entrepreneurship _____ pag. 116
Kiran Trehan

Transformation et éthique _____ pag. 144
Laurent Bibard

Le sujet à l'épreuve
de la désinstitutionalisation _____ pag. 162
Jean-Claude Casalegno

El seminario corto como modelo
de aprendizaje grupal _____ pag. 184
Alfredo Bambarén, Béatrice Depeursinge-Burri,
Pere Novella, Viviana Valente, Leonardo Veneziani

Leonardo Veneziani

Nasce oggi una nuova rivista, che abbiamo deciso di chiamare **riti**, col sottotitolo di *rivista internazionale per la trasformazione delle istituzioni*.

In un contesto dove già abbondano riviste, siti, blog ed altre forme di manifestazione di pensiero, desideriamo presentarci in modo *rituale* dando a chi ci legge una prospettiva: perché una nuova rivista? Perché questo nome? Da dove veniamo e in quale orizzonte ci situiamo? E dove vogliamo andare? Cosa troverete in questo numero e nei prossimi?

Perché questa rivista, perché farne una nuova?

In un'epoca di continua rincorsa al nuovo, dove la vita delle imprese e delle organizzazioni si nutre di novità assolute, che *fanno legge*, o a difetto *giurisprudenza*, osannate alla velocità del fulmine e che con la stessa celerità finiscono «mentovato da pochi, letto da pochissimi», per riprendere quanto il Tasso scriveva a proposito del Trissino (T. Tasso *Discorsi dell'arte poetica* 1587), ci si può interrogare sul senso di fondare una nuova rivista.

«Già il Trissino, chi era costui?»...

Certamente per chi ancora legge l'*Apologia di Socrate* trovandovi delle risposte attualizzabili il motore non è la necessità del nuovo a tutti i costi.

Presi coscienza dell'attualità di Socrate ancora giovanissimo, quando il filosofo della Scienza Ludovico Geymonat mi insegnò, molto socraticamente, che definire qualcosa in modo assertivo, e una volta per tutte, è già un modo di perdersi.

Per chi scrive, che ha iniziato la sua carriera facendo ricerca e critica letteraria, l'immagine che si impone, quando si parla

di una rivista, è quella della creazione letteraria: in letteratura sovente si è fatto del nuovo riadattando il vecchio, raramente si è partiti da zero, al punto che la tecnica della *contaminatio* (prendere una trama principale e confonderla con una trama secondaria, le due già precedentemente utilizzate) è stata non solo teorizzata, ma vastamente impiegata in letteratura latina. O più in là, quanto ha ripreso Shakespeare dal Boccaccio o quante volte è stato variato e riproposto il tema del don Giovanni?

Questo per dire che esiste, in questa rivista, una distanza rispetto al nuovo, alle novità assolute e agli inventori di teorie appena sfornate, che offre la possibilità di riposarsi su un campo del sapere più vasto, più antico, che traccia una continuità.

In fondo cosa c'entrano Descartes e Spinoza con la moderna neurofisiologia? Eppure Damasio, che questa moderna neurofisiologia incarna più di tutti, scelse questi autori per dialogare nelle sue opere e da loro ispirarsi. E in fondo, in una grande azienda confrontata ad un problema di campagna marketing, sarebbe più consono portare tre riferimenti recentissimi e di discutibile spessore intellettuale, oppure il dibattito tra Descartes e Leibnitz *sul come ed il perché?*

Una rivista quindi non accecata dalla sua disciplina e dalla scoperta, quanto un luogo di incontro e di dialogo di saperi diversi.

Ovviamente, quindi, in primo luogo, una rivista interdisciplinare, trasversale. L'idea di questa rivista è nata un giorno mentre alcuni di noi si interrogavano sul dove e come proporre dei nostri articoli in vista di una pubblicazione. Da qualunque parte la si rigirasse non riuscivamo a trovare un canale che ci facesse sentire al nostro posto e ci desse la sicurezza di indirizzarci al nostro pubblico. Ci ritrovammo in una situazione che potrebbe assomigliare a quanto scriveva Lapassade a proposito dell'analisi istituzionale

(G. Lapassade, *L'analyse institutionnelle* 1971) «le si consacrano, in varie università, quest'anno, dei corsi, dei seminari, dei lavori pratici. È persino *di moda*. Ma dove alloggiarla? Ovunque e da nessuna parte. Quest'insegnamento non può essere iscritto -come d'altronde neppure la psicoanalisi- nella vecchia divisione universitaria del sapere (storia, economia, psicologia, sociologia) poiché l'analisi istituzionale è in relazione con tutti questi saperi separati». Neppure il campo della psicodinamica, soprattutto quando investiga le organizzazioni, può essere inserito in alcuna suddivisione tradizionale.

Di fronte a chi, per terminologia, campo di studio e comportamento rispetto alla società, ci ha ispirati nei nostri cammini, ci parve importante seguire il senso della riflessione. Il risultato è questa nuova rivista. Una rivista interdisciplinare in quanto trasversale, come da sempre necessita il campo indagato: quello delle organizzazioni. Parlare di azienda, di management, di leadership, di psiche, di emozioni, di rapporti di potere, significa essere ovunque e da nessuna parte al contempo.

E il nome?

Dei riti parla Durkheim (E. Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse* 1912): un rito, per esistere, necessita di una tribù che lo osservi e di un mito che possa dargli un senso. Questo tema è stato ampiamente approfondito da Claude Riveline (C. Riveline, *La gestion et les rites* 1993). Questa triade si spiega in larga parte da sola. Le ragioni per farla nostra nel nome della rivista sono numerose. In primo luogo ogni elemento è riconducibile alle tre dimensioni (psichica, politica e spirituale) ereditate dalla tradizione del Tavistock Institute. In secondo luogo il mito è ciò che consente all'individuo e alla tribù di rimuovere il traumatismo per continuare a vivere e, se possibile, da lì trasformare e questo attraverso il rito (E. Enriquez *L'Organisation en analyse* 1992). Infine l'approfondimento di Riveline mette questo triangolo (irrazionale) in stretta interdipendenza con un secondo (razionale): i metodi, la ragione e i team.

Il razionale e il non razionale s'incontrano. Quando il primo perde di senso il secondo prende il sopravvento al galoppo. La relazione tra i due triangoli si presenta, quindi, come quella tra le emozioni e la primary task di Bion: quella che consente di uscire dalla dimensione emozionale e permette al gruppo di lavorare. Il lavoro di chi opera in psicodinamica è proprio quello: ricondurre l'indicibile all'interno del gruppo per permettere al gruppo di lavorare al suo obiettivo fondamentale e non altro.

I **riti** sono un mezzo, come vorremmo lo fosse questa rivista.

E il sottotitolo?

Il sottotitolo racconta la nostra storia, da dove veniamo.

In primo luogo da Wilfred R. Bion e dalla tradizione delle *dinamiche di gruppo*. In questa tradizione si iscrivono Kurt Lewin, Elliott Jacques, Pierre Turquet, Isabel Menzies o ancora A. Kenneth Rice, Eric Miller e molti altri. Al contempo, altre scuole hanno contribuito a comporre il nostro orizzonte. Chi scrive ha avuto come professore a Sciences-Po Renaud Sainsaulieu e con lui il nostro approccio si è arricchito del metodo della sociologia delle organizzazioni francese, con Crozier e molti altri. Da lì l'approccio, lo sguardo, che abbraccia l'istituzione, l'interrogazione sui suoi disfunzionamenti e le sue modalità, la scoperta dei riti, appunto, che vengono a mascherare l'efficacia dell'organizzazione. Questi due mondi portavano l'analisi, la comprensione e l'ipotesi di lavoro. Ciò non bastava ancora. Restava, per dei *torinesi* che hanno letto Gramsci, la questione di come queste organizzazioni o istituzioni possano essere trasformate, per ridurre i disfunzionamenti e quindi le sofferenze.

Ecco che, un anno dopo l'incontro con Sainsaulieu, avviene l'incontro con David Gutmann portatore dello stesso interrogativo di trasformazione che, a quell'epoca, 1990, era in procinto di risolvere.

Desideriamo scrivere, chi legge lo avrà colto, una storia di influenze e di successive contaminazioni.

Ma procediamo con ordine: non è certo Bion che inizia da zero,

tutt'altro, egli definisce con certezza il suo punto di partenza: quanto individuato da Freud, e da lui non sfruttato, diventa il punto di ripartenza di Bion (S. Freud *Psicologia delle masse e analisi dell'io* 1921; Bion *Experiences in Groups* 1961), di cui sono evidenti per tutti le influenze kleiniane. Allo stesso modo i lavori di Isabel Menzies non sarebbero stati possibili senza l'incontro con il bagaglio teorico di Elliott Jacques.

Fu principalmente Gordon Lawrence a portare in Francia il lavoro del Tavistock e le *group relations*, lavoro al quale aveva già dato la sua impronta personale. Fu da questo incontro che David Gutmann diede nascita alla scuola francese chiamata, a partire dagli anni '90, la scuola della trasformazione istituzionale. Più ancora dei fatti precedentemente citati, siamo di fronte ad una grandissima e felicissima *contaminatio*. Con molto acume egli seppe unire una trama principale (la tradizione del Tavistock Institute e il lavoro sulla vita inconscia dei sistemi in senso più generale) ad una secondaria (l'approccio della *prospective*, contribuzione filosofica di Gaston Berger, *scienza dell'uomo del futuro*, il cui campo d'indagine è quello dell'interrogazione dei futuri possibili, approccio col quale egli iniziò come consulente). In altre parole, alla comprensione delle dinamiche di gruppo e delle organizzazioni, si aggiunge l'interrogazione relativa al cambiamento ed all'adattamento ad esso, attraverso una parola oggi assai comune a tutti ed allora meno usitata che è quella di trasformazione. È allora attraverso Ifsi che si sviluppa la scuola della trasformazione istituzionale, alla quale negli anni, attorno a David Gutmann e Jacqueline Ternier-McConnico hanno partecipato e portato il loro contributo molti colleghi tra i quali Jean Van der Est, Ghislaine Lambert-Focroulle, Jean-François Millat, Christophe Verrier, Brenda Dean, Erica Stern, Louise Edberg, chi ora scrive, e ancora altri.

In tale modo, Sainsaulieu attraverso i suoi scritti, perché ci ha lasciati presto, e Gutmann, attraverso la pratica, sono diventati parte del bagaglio di Motus.

Altre contaminazioni, oltre questi due scenari principali, vengono

ad arricchire la nostra riflessione, li potremmo chiamare scenari secondari, e sono: la già citata scuola di analisi istituzionale di Lapassade e Lourau, la sociopsicoanalisi di Gérard Mendel, i lavori di Eugène Enriquez, o l'approccio molto analogo della socioanalisi di Elliott Jacques, o ancora l'approccio di psicologia sociale di René Kaës.

Per una rivista italiana e torinese, lo ricordiamo, il campo della trasformazione non può essere concluso senza citare le riflessioni e il pensiero di Gramsci e la sempre presente questione della trasformazione della società. Insomma anche noi, ispirati da confluente e contaminazioni, produciamo a nostro turno le nostre, con molta semplicità e aperti alle future fertilizzazioni esterne.

Il gruppo italo-francese che ha dato vita a Motus è stato per anni parte della trasformazione istituzionale e di Ifsi. Questo progetto **riti** ha necessitato un distanziamento tra le due istituzioni.

Quando si sciolgono gli ormeggi chi parte porta con sé riflessioni, pensieri e ricordi. Chi resta sul molo ha nutrito chi naviga e chi affronta il largo ha in cambio nutrito chi resta.

È giusto che la definizione di trasformazione istituzionale resti con chi l'ha pensata, sicché per noi preferiremo parlare di trasformazione delle organizzazioni e delle istituzioni, scegliendo un campo di osservazione più generale della felice intuizione di David Gutmann, con la speranza di continuare ad allargare il campo e mantenerlo sempre trasversale.

Ognuno porta qualcosa con sé, dicevo; di trent'anni di connubio con David Gutmann, di cui gli ultimi (quasi) 20 di lavoro comune, mi porto dietro i miei apprendimenti e qualche insegnamento, tra cui, al suo cospetto, quello dell'umiltà.

Dove desideriamo andare?

Arrivare a questo giorno non è stato facile; senz'altro per nostri limiti, senz'altro perché creare un prototipo è mille volte più arduo che continuare una cosa già esistente, ma non solo per questo, senza dubbio. La nascita del primo numero è stata

accompagnata da difficoltà relative ad articoli censurati da accademie o *trattenuti*, articoli non pervenuti o mai finiti a seguito di sottili inquietudini, da alcuni problemi di salute, da dissensi e separazioni e com'è giusto (non montiamoci la testa), anche molta indifferenza.

Una rivista in un campo popolato da molti professionisti e consulenti che perlopiù praticano separatamente il loro mestiere, qualche volta interfacciandosi con l'accademia, e in un mondo dove l'accademia, a causa della trasversalità di cui parlava Lapassade, fatica a seguire e codificare, crea sempre uno scompiglio, prima di essere una felice notizia. Questo, crediamo, perché il passaggio da una tradizione orale ad una tradizione scritta è traumatico e rimette in discussione molte cose dette o fatte o supposte. Come direbbe Le Goff: «le società nelle quali la memoria sociale è principalmente orale o quelle che stanno costituendosi una memoria collettiva scritta, manifestano al meglio la lotta per il dominio del ricordo e della tradizione». (J. Le Goff *Memoria* 1978)

La nostra ambizione è dare più spazio al sapere e meno al dominio.

In primo luogo desideriamo una rivista che offra la possibilità di un reale incontro tra il mondo dell'Accademia e quello della ricerca professionale sul campo. Nella tradizione delle *group relations* è sempre esistita una forte pratica consulenziale. Essa ha per vocazione di comprendere i problemi organizzativi e sociali all'interno delle organizzazioni, spiegarli e (per molti di noi) trasformarli. Ben sovente la ricerca accademica possiede i criteri e le riflessioni teoriche atte a agire sui sistemi, ma non ne possiede le chiavi pratiche. Al contempo, la pratica consulenziale, che vive sul campo, porta la realtà, i fatti, la conoscenza dei sistemi in modo diretto, ma non possiede la legittimità teorica per intraprendere azioni su larga scala o azioni di impatto superiore all'entità aziendale unica, alla quale offre consulenza.

La riunione di questi crea uno scambio atto, a chi lavora sul campo, di nutrirsi di apporti e scoperte nuovi e, a chi ricerca,

di possedere i dati della realtà che consentono di svolgere attività consulenziale in modo duraturo.

Il desiderio è che l'unione di questi due mondi porti alla possibilità di agire su una scala maggiormente impattante.

La scelta della lingua è diretta conseguenza della volontà di apertura. Una pubblicazione in 4 lingue offre una possibilità di ascolto e di attenzione internazionale forte. Questo consente di far dialogare scuole di pratica e di pensiero diverse e ottenere contributi e ritorni di maggiore varietà. Come al solito la varietà permette di innovare e importare pratiche e scoperte altrove applicate o pensate e adattabili in nuovi contesti. Questa ricerca di differenza è la base per una rivista eterodossa, non normativa, atta a promuovere la riflessione e l'attuazione sul campo di scoperte diverse. Il plurilinguismo diventa una base per favorire una mondializzazione basata sull'interculturalità e la differenza di pensiero, al contrario di un processo monolingustico *internazionale* supporto di una mondializzazione indifferenziata.

Per il primo numero la volontà è stata quella di lasciare liberi i contributori di scegliere il tema dell'articolo. In tale modo siamo riusciti ad avere una rappresentanza di autori e di problematiche che vengono dai tre mondi che desideriamo congiungere: la ricerca, la consulenza e la società ed ognuno da ottiche metodologiche o da scuole diverse.

Questo ci ha anche permesso di avere presenti le quattro lingue con le quali desideriamo pubblicare fin dal primo numero.

Nel momento in cui nacque il progetto della rivista Piero Fassino era all'epoca Sindaco di Torino e ci parve importante portare con noi, simbolicamente, la città ; quanto al tema era per noi evidente che, parlando di istituzioni e della loro trasformazione, fosse importante iniziare con un esempio la cui importanza numerica fosse grande e ci portasse a riflettere ad un livello al quale, nel mondo consulenziale o accademico, siamo meno abituati, quello del macro, dove milioni di persone vengono implicate in un processo trasformativo. Nasce così il progetto di interrogarsi sul lungo processo trasformativo del P.C.I.

Questa inchiesta, fatta di un'intervista e di un'analisi, ha preso un largo spazio. È stata una scelta necessaria: il macro ha bisogno di tempo, di spazio, di spiegazioni. È stata anche una scelta di fedeltà alle radici. Il P.C.I. non nasce a Torino, ma Torino ne sarà una parte costitutiva fondamentale. A Torino si sviluppa il pensiero di Gramsci, a Torino egli vi fonda la rivista *Ordine Nuovo* nel 1919. Molto della storia del P.C.I. si svilupperà nella Torino operaia e nel Piemonte operaio e molto anche del processo di trasformazione, attraverso la relazione alla F.I.A.T.

Il P.C.I. e la F.I.A.T. s'intrecciano e insieme raccontano un pezzo importante della storia d'Italia degli ultimi cento anni.

Nella storia di questo partito, così come la presentiamo nella rivista, vi sono stati dieci segretari o leader, di questi ben sette provenivano dalle frontiere del vecchio Regno Sardo, con capitale Torino, così come le ridisegnò il Congresso di Vienna: Gramsci, Togliatti, Longo, Berlinguer, Natta, Occhetto e Fassino (solo Bordiga, D'Alema e Veltroni possiedono, o possedevano, origini regionali diverse). In questo articolo vi è anche molto delle nostre radici e della nostra storia.

Naturalmente, infine, era importante sottolineare il legame con Gramsci e la concezione stessa della trasformazione, quella della società. Questo intenso lavoro si è rivelato fertile, facendo nascere in Piero il desiderio di scrivere la storia del cammino del P.C.I., tra il 1921 e il 1991, anche in una versione storica e politica.

Gli articoli di Kiran Trehan e Jean-Claude Casalegno vengono da uno sguardo psicomotivo del mondo della ricerca, i due portando una riflessione sulle organizzazioni economiche: la micro-impresa dell'imprenditoria delle minoranze etniche per Trehan, la questione della disistituzionalizzazione delle grandi organizzazioni per Casalegno.

I loro campi di indagine sono molto differenti, opposti, la capacità della micro impresa da una parte, e l'investigazione sulla rottura del legame istituzionale tra il singolo e le grandi istituzioni, e i due parlano di un essere atomizzato, solo, obbligato a trovare le sue proprie soluzioni. Anche Laurent Bibard viene dal

mondo universitario, un campo di indagine dove la filosofia e il management si incontrano. Abbiamo trovato di fondamentale importanza poter contare su una riflessione sull'etica, nell'esercizio del nostro mestiere. Ancor di più, quando si dà spazio ad una rivista interdisciplinare, trasversale, dove i punti di riferimento e di contenimento sono meno evidenti e fissi, in quanto non più comuni a una disciplina o a un pensiero dominante. La riflessione si adatta bene a come il singolo stesso può prendere il proprio ruolo in modo etico e di conseguenza perseguire il proprio mestiere con serietà e contenimento.

Infine un articolo scritto da vari consulenti sui seminari brevi e la particolarità del ruolo dei consulenti in quel tipo di evento. Questa iniziativa viene da un gruppo di lavoro di Motus, dove il compito fondamentale era proprio quello di condividere esperienze, metodologie e interrogazioni quanto al metodo e all'etica. Parallelamente al lavoro del gruppo di autori il primo numero stava nascendo e questo ha permesso una singolare esperienza di scambio e contaminazioni reciproche tra gli autori. Ancora una volta, la riflessione sul metodo e l'etica del consulente ci pareva essenziale per il nostro primo numero. L'articolo è stato scritto nella lingua di lavoro con la quale i consulenti hanno lavorato, lo spagnolo, riunendo realtà professionali del nord-Europa, mediterranee, alpine e latino-americane, in un gruppo di donne e di uomini.

Il molto piccolo, il molto grande, la società ed il peso della storia, l'etica e il lavoro di gruppo. Una riflessione larga e ricca di differenze, per incominciare il nostro cammino.

E per i prossimi numeri?

A questa domanda risponderò con un invito, quello di avere dei contributi, che portino nuove riflessioni per i numeri a venire. Intanto, ora che le turbolenze di cui parla Le Goff si stanno placando, vi invitiamo a visitare il nostro sito, dove assai rapidamente saranno reperibili gli articoli in lingua originale e, a breve, tradotti.

Dossier - La trasformazione del Partito Comunista Italiano

Piero Fassino, Leonardo Veneziani, Antoine Legrand, Angelica Sturiale

>> BREVE STORIA DEL P.C.I

La nostra storia recente ha fatto sì che quando si evoca il comunismo si pensi subito a dittatura, sclerosi, burocrazia. Per chi non ha vissuto nel secolo scorso, o non conosce bene l'Italia, unire l'aggettivo comunista al concetto di trasformazione sembrerà qualcosa di fuori luogo; eppure la storia del Partito Comunista Italiano è stata per molti tratti diversa da quella dei suoi partiti *fratelli* e produsse uno storico processo di trasformazione. Questa scelta merita una spiegazione che l'intervista stessa, noi crediamo, fornirà in gran parte. Scegliendo un oggetto così vasto ci sembra però necessario presentare una breve introduzione su quello che fu il P.C.I.

Quello che divenne il più grande partito comunista d'occidente comincia la sua storia il 21 Gennaio 1921 a Livorno, la continua, poi, in forma clandestina sotto il fascismo, partecipa come forza principale alla guerra partigiana e alla liberazione del paese fino al 1945 e concomitantemente fa parte dei primi governi di unità nazionale fino al 1947. In quell'anno, causa il clima di guerra fredda, viene allontanato dal governo ed entra nell'opposizione. A partire da quel momento, inizia una "lunga traversata del deserto" ispirata da una duplice consapevolezza. Per un verso il PCI prende coscienza che non è possibile assumere il potere attraverso un processo di alternanza democratica classico, in virtù dei vincoli internazionali che non consentono a un partito "comunista" di assumere funzioni di governo in un Paese del campo occidentale. Contemporaneamente il PCI si libera della convinzione - o del mito - che sia possibile conquistare il potere attraverso un movimento rivoluzionario.

Il PCI intraprende, dunque, un lungo processo di riflessione e trasformazione con l'obiettivo di trovare una strada realmente percorribile di accesso democratico a responsabilità di governo nazionale: né l'utopica illusione della rivoluzione proletaria, né la fossilizzazione all'opposizione. In un processo di coinvolgimento di ampi strati della società civile questa trasformazione investirà per un periodo di vari decenni

un numero considerevole di persone in un percorso di evoluzione democratica che - attraverso passaggi significativi quali la rottura con Mosca, l'adesione all'integrazione europea, il riconoscimento della NATO, la lotta al terrorismo, un programma riformista, il buongoverno locale - accrediterà via via il PCI come una forza di governo. In questo lasso storico avviene anche che, nel 1976, il PCI otterrà il suo massimo storico con 12 milioni e seicentomila elettori e più del 34% dei voti. E nel 1984, alle elezioni europee, in circostanze particolari, dovute all'onda emotiva della improvvisa morte di Berlinguer in piena campagna elettorale, esso divenne, per la sola volta della sua storia, il primo partito italiano, con il 33,3% dei voti.

La caduta del muro di Berlino sarà l'occasione per portare a conclusione quel lungo cammino: nel 1991 il PCI dichiara esaurita la sua lunga esperienza e dà vita al Partito Democratico della Sinistra (PDS) prendendo una strada pressoché definitivamente socialdemocratica, per poi, nel 1998, far nascere i Democratici di Sinistra (DS).

Infine, dopo aver costruito la coalizione di centrosinistra dell'Ulivo, vinto le elezioni del 1996, e assunto la guida del Paese con un governo guidato da Romano Prodi, i DS - in un Congresso che si tenne a Firenze il 21 Aprile 2007 - decideranno di dare vita ad un nuovo partito, con altre forze politiche moderate del centrosinistra. Nasce così il Partito Democratico.

>> LE FONTI DEL NOSTRO LAVORO

Proporre una lettura psicodinamica di un processo così antico e lungo nel tempo poneva il problema di condividere le evidenze con i lettori, tra chi è troppo giovane, chi ha potuto dimenticare e chi è meno avvezo alle vicende storiche e politiche italiane e del movimento comunista internazionale. Abbiamo quindi scelto di fare un forte lavoro di ricerca documentaria in modo da rendere accessibili le informazioni al lettore. Questa ricerca non si è, ovviamente, posta problematiche storiografiche; siamo stati mossi dalla ricerca dell'evidenza in termini psicodinamici piuttosto che dall'evidenza in termini storici. Per questo motivo nei nostri riferimenti abbiamo innanzitutto scelto quelli suggeriti dall'intervista, quindi scelto delle opere consolidate e note. Queste opere sono quasi tutte precedenti alla fine del comunismo perché, anche loro, lette e conosciute da militanti e simpatizzanti, hanno partecipato alla creazione del sistema di riferimento. Non abbiamo cercato fonti aggiornate al nostro periodo perché quello che cercavamo era l'emozione, il pensiero, la sofferenza di esso, e dunque non desideravamo riferirci a lavori lontani da quel mondo, critici e razionalmente analitici. Non si poteva affrontare uno sguardo psicodinamico con uno stato emozionale che grosso modo assomiglierebbe a quello che oggi abbiamo guardando la rivoluzione francese o il risorgimento.

Le informazioni sui fatti, da noi utilizzati come evidenze, sono accluse in un apparato di note a vantaggio del lettore.

Ad ampliare l'intervista e dare ulteriori contenuti e informazioni vi è anche un lavoro biografico scritto da Piero Fassino, che proponiamo come fonte complementare e sovente usato in nota.

Infine ci siamo appoggiati molto all'opera di Aldo Agosti, ed alle fonti da lui utilizzate, in quanto pubblicata nel 1996, quando cioè egli poté già usufruire di quanto gli archivi dell'ex Unione Sovietica andavano liberando, offrendo quindi uno sguardo documentario più completo, ma ancora sufficientemente vicino.

>> LE CONDIZIONI IN CUI È NATO E SI È SVILUPPATO QUESTO LAVORO

Nulla avviene per caso e i segnali dell'inconscio collettivo a volte ci segnano. Eugenio Fassino, Ezio, Giorgio, Ugo Veneziani, rispettivamente padri e zii di Piero Fassino e Leonardo Veneziani, combatterono nelle stesse valli durante la Resistenza. L'intervista è anche figlia di questo passato e di questa storia comune, poi continuata nella vita. Quando nacque il progetto della Rivista, Piero Fassino era Sindaco di Torino e subito venne l'idea di questo lavoro sulla trasformazione del P.C.I. in una rivista che nasceva a Torino. Questa intervista ha vissuto di vari momenti e di numerosi scambi tra il 2018 e Giugno 2020, ma il corpo centrale dell'intervista si è fatto una Domenica a Parigi, il 27 Maggio 2018. Nello stesso momento, in Italia, una crisi politica interminabile vedeva consumarsi uno scontro politico tra partiti della futura maggioranza e presidenza della Repubblica dai toni inediti, andando fino a parlare di impeachment del Presidente della Repubblica. Parlare così del vecchio P.C.I. e della *prima Repubblica* ha preso una dimensione in parte irrealistica e in parte di studiosa riflessione sul mondo attuale e i nostri rispettivi ruoli sociali. La studiosa riflessione è proseguita, attraverso uno scritto, questa volta politico e storico, scritto da Piero Fassino, sul percorso compiuto dal P.C.I. tra il 1921 e il 1991; vi rimandiamo a questo saggio, uscito parallelamente al nostro studio.

>> L'ULTIMO SEGRETARIO

Piero Fassino divenne membro della Direzione del Partito Comunista Italiano nel 1983, quando Enrico Berlinguer era Segretario generale, da allora ha continuamente ricoperto incarichi di Direzione, di segreteria o ministeriali, fino a diventare Segretario nazionale dei Democratici di Sinistra nel 2001 e in quel ruolo guidarne gli ultimi anni fino al congresso di Firenze che sancì la nascita di un soggetto politico definitivamente diverso: il Partito Democratico. In quello stesso ruolo partecipò attivamente all'elezione di Giorgio Napolitano alla Presidenza della Repubblica nel 2006. Un interlocutore quindi non solo privilegiato, ma addirittura unico per il suo ruolo di *ultimo Segretario*.

Oltre il Muro

Storia della trasformazione del Partito Comunista Italiano «Assorbiti da quella storia, anche nel dissenso».

KEYWORDS

Trasformazione
Traumatismo fondatore
Mito costitutivo
Leadership
Followership
Bloccaggi
Resistenze
Politica

ABSTRACT

Questo studio tratta del processo di trasformazione di un'organizzazione politica: il Partito Comunista Italiano, attraverso l'interpretazione psicodinamica.

Per chi si occupa di dinamiche di gruppo, e più particolarmente della trasformazione delle organizzazioni, l'interesse di questa inchiesta viene dalla dimensione umana di questo processo. Se non unico, sicuramente raro, il processo di trasformazione del P.C.I. ha coinvolto su un periodo di circa quarant'anni (per noi idealmente dal 1969 al 2007) fino a due milioni di iscritti e circa dieci milioni di elettori, assicurandosi un'adesione pressoché compatta al processo.

In ordine di confronto, per chi, nelle dinamiche di gruppo, lavora con imprese, multinazionali, ministeri o altre istituzioni, raramente è dato osservare un fenomeno comparabile per il numero di persone coinvolte e per le modalità dialettiche.

»» Poiché narrare fa parte della costruzione dell'esperienza abbiamo ritenuto che molti aspetti si spiegassero da loro stessi nelle parole di Piero Fassino...

La metodologia del lavoro. Il lavoro si presenta suddiviso in due parti: innanzitutto un'intervista ad uno dei più importanti protagonisti del periodo, in secondo luogo un lavoro di analisi e riflessione del materiale raccolto durante l'intervista.

Poiché narrare fa parte della costruzione dell'esperienza (Freud 1907, Bettelheim 1976) abbiamo ritenuto che molti aspetti si spiegassero da loro stessi

*Si ringraziano Pere Novella e Monica Veneziani
per il contributo fornito alla redazione di questo articolo.*

nelle parole di Piero Fassino, e che fosse un modo per immergersi in questa esperienza storica. Dimodoché il risultato è prossimo a un'esperienza sul campo, ove si lascia procedere nel suo racconto il rappresentante dell'organizzazione per poi offrire le riflessioni e ipotesi di lavoro in un secondo tempo. Come da metodologia lo abbiamo quindi ricondiviso con l'intervistato per offrire un lavoro comune di reciproco scambio.

Separare le riflessioni dal racconto e dalla testimonianza, ricca delle sua riflessione socio-politica ci è parso utile per non introdurci in dibattiti o polemiche di cui questa non è la sede.

In alcun momento si tratta di prendere il cammino del dibattito ideologico e politico, che ovviamente appartiene agli storici, alle scienze e dottrine politiche. La matrice del lavoro è strettamente psicodinamica ed affronta i temi centrali della trasformazione delle organizzazioni. Le puntualizzazioni storiche e le informazioni che forniamo in nota hanno assunto il ruolo di *evidenze*, che permettono di giungere a delle ipotesi di lavoro, come si usa nella nostra disciplina.

La dimensione teorica. Le istituzioni nascono, si sviluppano e quindi si trasformano o periclitano, secondo momenti particolari: la fondazione e il suo traumatismo iniziale (Gutmann 1991 e Gutmann-Toral 2018), le progressioni e le regressioni, le resistenze, il mito. Perché tutto ciò avvenga necessitano dei leader, dei soggetti che incarnano le resistenze, dei follower e tutto questo attraverso un percorso. Sia nella parte di narrazione attraverso l'intervista, sia nella parte di analisi abbiamo cercato quindi di evidenziare la convergenza tra questi concetti teorici e i fatti narrati al fine di poter offrire uno schema interpretativo al processo di trasformazione. Beninteso la vastità del soggetto non permetteva di produrre un'ipotesi di lavoro globale nella tradizione delle dinamiche di gruppo, in compenso vari elementi di ipotesi si sono liberati per consentire una prima strada interpretativa.

Per poter sviluppare la nostra analisi abbiamo dato un rilievo di primo piano al concetto di *Sistema di rappresentazione mentale* diffuso nel campo delle dinamiche di gruppo e con esso al concetto di traumatismo fondatore proprio al lavoro di David Gutmann; questo ci ha permesso di introdurre un nuovo concetto relativo al mito costitutivo (appoggiandoci sui lavori di Durand -1979- Enriquez -1992 - e quelli della sociologia delle organizzazioni - Crozier, Sainsaulieu).

In effetti la dimensione mitica così forte e pregnante nella storia del P.C.I. ci ha consentito di meglio definire il processo tra traumatismo fondatore e trasformazione. Secondo David Gutmann il traumatismo fondatore può essere di due nature: entropico (destinato a non trasformare) o trasformatore. Presenteremo

»» La matrice del lavoro è strettamente psicodinamica ed affronta i temi centrali della trasformazione delle organizzazioni.

in questo lavoro come gli elementi mitici della storia di un'istituzione vengano a costituire il mito costitutivo e sarà lo stesso mito costitutivo a favorire un processo entropico o un processo di socializzazione (Laval 2002) e, quindi, trasformatore.

Infine siamo partiti da tre ipotesi principali.

In primo luogo il fatto che **il P.C.I. nasce con un traumatismo fondatore preciso, quello della stretta relazione tra la lotta politica e il rischio di una deriva dittatoriale**, essendo figlio del periodo di lotte sociali e di scontri che conducono il Fascismo al potere¹. A fianco del traumatismo vi è sempre l'esistenza parallela di **un mito costitutivo, in questo caso quello del partito nato dal pensiero e dall'azione di quattro giovani intellettuali basati a Torino** (Gramsci, Togliatti, Terracini e Tasca...) e legato alla fondazione della rivista *Ordine Nuovo*². Questi due elementi vengono, come vedremo in seguito, a costituire gli elementi fondamentali della vita emotiva e psichica del partito.

In secondo luogo **abbiamo privilegiato la linea di pensiero della continuità dell'oggetto**: per noi il periodo di indagine va fino al 2007, al momento del Congresso di Firenze e non si ferma, come altri penserebbero, al 1991 con il cambio di nome. Questa scelta è giustificata, come vedremo, dal fatto che sia psichicamente che culturalmente e organizzativamente gli elementi di continuità sono visibili.

In terzo luogo si trattava di individuare **il periodo all'interno del quale si realizza il processo trasformativo, per noi si situa tra il 1969 e il 2007**. La prima data in quanto, come vedremo, prende inizio un reale processo di trasformazione, sotto la guida di un leader di una caratura fuori dal comune (Enrico Berlinguer), la seconda perché abbiamo ritenuto che anche dopo il cambio di nome perduri fino al 2007 un'identità comune. Questo è quanto inizialmente, dal nostro punto di vista, era importante esplorare.

Quello che forse più esemplifica e contraddistingue un processo di trasformazione da un semplice cambiamento è l'esistenza di un percorso il quale, preferito al movimento che muove da A verso B con certezza, privilegia un movimento di esplorazione, a tentoni, con progressioni e regressioni, **dove l'incontro e il percorso, appunto, meritano più attenzione dell'obiettivo** (Gutmann op. cit.). E siamo rimasti sorpresi vedendo quante volte il termine percorso sia spontaneamente uscito durante l'intervista.

Oltre il Muro

L'intervista:
esplorazione e esperienza

Piero Fassino, Leonardo Veneziani

I Parte

La Storia: il "Traumatismo Fondatore", il "Mito costitutivo" e il "Sistema di Rappresentazione Mentale"

In primo luogo sono venuti i momenti relativi alla storia del Partito Comunista Italiano e alla sua evoluzione; questo ci ha permesso di lavorare sul traumatismo iniziale dell'istituzione (senza alcun dubbio il fascismo, la dittatura e la clandestinità), il mito costitutivo e il sistema di rappresentazione mentale collettivo e individuale dei membri del sistema.

Si tratta di concetti essenziali per questo lavoro. Il traumatismo fondatore è il trauma, la ferita psichica, inferta all'organizzazione nel suo periodo costitutivo, unito alle conseguenze locali e generali del trauma stesso, nel tempo, sull'organizzazione medesima.

Esso in un certo modo ne condiziona e limita l'esistenza, nel timore della riproduzione del traumatismo d'origine. Il Partito Comunista nasce nel 1921, in un contesto di lotta e violenza che, poco più di un anno dopo, nel 1922, porterà Mussolini alla conquista del potere; la dittatura fascista, la clandestinità, ma anche la convivenza forzata con l'Unione Sovietica staliniana (protettore e persecutore al tempo stesso³), dove alcuni dirigenti comunisti, tra cui

Piero Fassino

Piero Fassino è stato Inviato Speciale dell'Unione Europea per il Myanmar (2007-2011) e Sindaco di Torino (2011-2016).

Presidente della Commissione Affari Esteri della Camera dei Deputati

Vice-Presidente della Commissione Politica dell'Assemblea Parlamentare del Consiglio d'Europa, dove ricopre anche l'incarico di Rapporteur sulla Serbia

Membro della Presidenza del PSE, Partito Socialista Europeo

Presidente del CESPI, Centro Studi Politici Internazionali.

Leonardo Veneziani

Consulente e coach

Partner dello studio Avutann

Presidente di Motus

Presidente del Comitato Scientifico di Stratelio

leonardo.veneziani@avutann.com

Togliatti, emigrano, pervade la nascita di quest'organizzazione politica. Il mito costitutivo è ciò che permette di allontanare il traumatismo (non di risolverlo) tramite un processo di rimozione (e che permetterà o no, la trasformazione). Esso va inteso come componente dell'immaginario collettivo. Infine il sistema di rappresentazione mentale è quanto appartiene all'immaginario collettivo del sistema, sua visione del mondo, forza e prigione individuale e sistemica. E questo spiegherà anche l'originalità e la diversità dei comunisti italiani rispetto agli altri partiti *fratelli*, come si diceva all'epoca, persino il così simile e parallelo PCF.



L'originalità e la specificità del P.C.I. si spiega con il fatto che, pur rivolgendosi in primo luogo agli strati popolari, al mondo del lavoro, agli strati umili, è sempre stato diretto da intellettuali.

Leonardo Veneziani per riti | *Nella tua esperienza personale, la trasformazione del Partito Comunista, da dove parte? Perché si avviò, attraverso quali elementi oggettivi e con quali finalità?*

Piero Fassino | Diciamo che la trasformazione del Partito Comunista Italiano in realtà ha una lunga gestazione. Non si può mai dimenticare che **il P.C.I. nel panorama dei partiti comunisti si distingueva per avere un'originalità di pensiero, un'originalità culturale e ideale fin dai primi anni della sua nascita**. Nasce come sappiamo nel 1921 sull'onda del clima "rivoluzionario" che si diffonde in Europa con la Rivoluzione russa dell'Ottobre 1917. Ma mentre i primi anni di vita sono segnati dal meccanicismo ideologico di Amedeo Bordiga, già nel 1926 con il III Congresso a Lione il Partito Comunista d'Italia assume l'impronta culturale di Antonio Gramsci, di Palmiro Togliatti e del gruppo torinese dell'Ordine Nuovo.

L'originalità e la specificità del P.C.I. si spiega con il fatto che, pur rivolgendosi in primo luogo agli strati popolari, al mondo del lavoro, agli strati umili, è sempre stato diretto da intellettuali. La differenza da altri partiti comunisti occidentali, come ad esempio il Partito Comunista

Francese, è che il P.C.I. è sempre stato guidato da una leadership intellettuale, mentre per il partito transalpino - che pure annoverava un legame forte con grandi personalità da Sartre a Eluard, da Irène Joliot-Curie ad Aragon - gli intellettuali erano considerati *compagni di strada*, a cui non erano riconosciute funzioni dirigenti⁴.

A questo aggiungi che il Partito Comunista Italiano nasce fin dall'inizio con un'impronta molto particolare, in cui il pensiero marxiano si incontra con il pensiero idealista, in particolare il pensiero della filosofia idealista italiana.

LV | *Largamente d'impronta liberale e moderata, basti pensare a Benedetto Croce⁵...*

PF | Esattamente... e questo ne segna l'identità, il carattere, il profilo. Questo profilo particolare emerge poi dal 1945. Ovviamente tra il 1921 e il 1945 il P.C.I. è totalmente assorbito dalla battaglia clandestina antifascista, di cui anzi è la principale anima. Così come sarà centrale l'azione delle Brigate Garibaldi - promosse dal partito - nella Resistenza.

Ma fin dal 1945 il profilo e l'identità del partito vengono ridefiniti per corrispondere ai caratteri peculiari della società italiana. Perfino il nome - non più Partito Comunista d'Italia, ma Partito Comunista Italiano - indica questa volontà. Le Brigate Garibaldi avevano come simbolo un coccarda tricolore (non rossa). Riveste lo stesso significato il fatto che il primo volume edito nel 1945 dagli Editori Riuniti, la casa editrice del Partito, non fosse *Il Capitale di Marx*, ma il *Trattato sulla tolleranza di Voltaire*. E poi occorre considerare la robusta eredità culturale che il partito riceve dai Quaderni del Carcere di Gramsci e dai suoi altri scritti.

LV | *Subito dopo la Liberazione il P.C.I. sviluppa una linea politica originale...*

PF | Senza dubbio. All'indomani della Liberazione dal fascismo, Togliatti imprime al partito - dalla svolta di Salerno al governo di liberazione nazionale - una politica di adesione al metodo democratico, **consapevole che non si può riprodurre in Occidente e in Italia ciò che è avvenuto in Oriente** e che dunque l'affermazione dei valori e degli obiettivi a cui si ispira il P.C.I. non può che avvenire in un quadro democratico. Scelta non scontata, perché all'indomani della fine della guerra, non mancò nel gruppo dirigente del P.C.I. chi - Secchia e altri della vecchia guardia - voleva "fare come in Grecia" dove, alla lotta di liberazione dall'occupazione tedesca, seguì la guerra civile tra i partigiani

comunisti di Manolis Glezos, il leggendario “Markos”, e le forze moderato-conservatrici.

Notorio è l'appello di Togliatti dal letto di ospedale a non trarre dall'attentato subito nel '48, comportamenti insurrezionali. E proprio per sconfiggere ogni velleitaria fuga “rivoluzionaria” Togliatti scelse un radicale rinnovamento del gruppo dirigente promuovendo una nuova generazione di quadri.

Certo, negli anni del dopoguerra segnati dalla guerra fredda, dalla corsa agli armamenti nucleari, dallo scontro tra Occidente guidato dagli Stati Uniti e campo socialista guidato dall'URSS, il P.C.I. sta saldamente a fianco dell'URSS. Ma non senza episodi significativi di distinzione, come il rifiuto di Togliatti di aderire alla proposta di Stalin di trasferirsi a Mosca per divenire Segretario generale del Cominform.

LV | *Questo periodo politico conosce una svolta storica nel '56 con il XX Congresso del P.C.U.S. e l'invasione sovietica dell'Ungheria. Per noi è un momento quasi paradossale per il P.C.I.: criticato all'interno del fronte comunista per la sua originalità di allineamento, criticato dagli alleati socialisti e da una parte amica della società civile per non aver voluto condannare l'invasione sovietica, e infine lacerato da un dibattito interno difficile e con perdite di iscritti e sostegni di rilievo. Tu che visione hai di questo delicato momento politico e umano?*

PF | Il 1956 è un passaggio cruciale. In Febbraio Krushev presenta al XX congresso del PCUS il Rapporto segreto con cui denuncia lo stalinismo e le sue violente brutalità. Per milioni di comunisti cresciuti nel mito dell'URSS è uno shock vissuto con grandissima sofferenza. Scoprire che il “piccolo padre” - come era chiamato affettuosamente Stalin - era in realtà un dittatore feroce suscita non solo sgomento, ma in molti il sentirsi orfani. Peraltro verso sollecita il gruppo dirigente a una prima riflessione sui caratteri illiberali e oppressivi dei regimi dell'est. Una riflessione anche questa

sofferta e con non poco imbarazzo per il ruolo di Togliatti, negli anni dell'esilio a Mosca Vicesegretario generale del Comintern, l'Internazionale Comunista, e per questo a contatto quotidiano con tutti i principali dirigenti comunisti. Nel Giugno in Polonia gli operai di Poznan danno luogo a manifestazioni contro il dispotismo del regime che soffoca la protesta con i carri armati che provocano oltre 100 morti.

Nell'Ottobre dello stesso anno un altro shock: di fronte a un tentativo riformatore messo in campo dalla leadership ungherese, Mosca e le truppe del Patto del Varsavia intervengono militarmente, soffocando il moto popolare e arrestando Imre Nagy e l'intero gruppo dirigente comunista ungherese, che sarà processato e condannato a morte. Il P.C.I. sulle prime guarda con interesse al movimento riformatore, ma quando la situazione precipita non riesce a prendere le distanze dalle decisioni di Mosca e, con non poco imbarazzo, tenta di giustificare l'intervento armato denunciando il rischio di un golpe reazionario. Significativo l'editoriale di Pietro Ingrao su L'Unità intitolato: “Dalla parte della barricata” (che trent'anni dopo lo stesso Ingrao definirà “il più grave errore della mia vita”). È una posizione ambigua non accettata da una parte del gruppo dirigente. Giuseppe Di Vittorio, il capo della CGIL, esprime pubblicamente il suo dissenso e fa approvare un comunicato ufficiale della CGIL di solidarietà con gli insorti ungheresi. Presa di posizione che sarà duramente stigmatizzata in una Direzione del Partito in cui Togliatti e altri dirigenti - Amendola, Pajetta, Alicata - conducono un vero “processo” al leader della CGIL. Molti intellettuali contestano esplicitamente la posizione del Partito con un manifesto sottoscritto da 101 firmatari chiedendo una convocazione del Comitato Centrale. Tra questi Lucio Colletti, Natalino Sapegno, Piero Melograni, Italo Calvino, Alberto Asor Rosa, Mario Tronti. Di fronte al diniego di aprire una discussione, una parte dei firmatari tra cui Antonio Giolitti, lasciano il P.C.I. e si calcola che alcune decine di migliaia di iscritti abbandoneranno il partito. È la prima vera crisi che investe il P.C.I. dalla fine della guerra.

Non solo, ma il P.S.I. - fino a quel momento stretto alleato dei comunisti nel Fronte Popolare - assume una posizione di netta condanna dell'invasione sovietica, avviando un percorso politico autonomo che nell'arco di un lustro lo porterà all'accordo con la DC e alla formazione di governi di centrosinistra. È in quel contesto segnato da avvenimenti così traumatici che si celebra alla fine dell'anno l'VIII Congresso del P.C.I. Stretto tra lo shock della destalinizzazione, le lacerazioni della vicenda ungherese e la scelta di autonomia dei socialisti, il P.C.I. sceglie di uscire dall'angolo, rendendo esplicito un profilo autonomo e

democratico con l'adozione della "via italiana al socialismo" per realizzare una "democrazia progressiva". E anche se nell'immediato non si consuma alcuna rottura con Mosca, tuttavia è chiara la volontà di intraprendere un cammino autonomo. Non a caso Pietro Ingrao - giovane Direttore del giornale del Partito, L'Unità - riflettendo sull'insieme degli avvenimenti titolerà emblematicamente un suo saggio "L'indimenticabile '56".

Naturalmente sarebbe insincero non sottolineare la duplicità - quella che superficialmente è stata definita "doppiezza" - tra un sentimento dei militanti e degli elettori di identificazione acritica con l'URSS - che permane nonostante la denuncia dello stalinismo - e la consapevolezza del gruppo dirigente del partito circa la impraticabilità in Italia di quel modello e della necessità di elaborare una strategia democratica, rappresentata appunto dalla "via italiana al socialismo".

LV | *In effetti il '56 presenta a tutti gli effetti la ripetizione del traumatismo: isolamento politico, separazione dai socialisti, dissensi interni. Quello che ci è parso determinante è che il P.C.I. anziché chiudersi su sé stesso inizia un ulteriore processo di trasformazione.*

Otto anni dopo Palmiro Togliatti muore in Crimea, nell'estate del 1964, dopo aver scritto il famoso memoriale di Yalta, documento fondamentale per la storia del P.C.I.⁶

PF | Sì, quello è un passaggio cruciale. Per comprenderne appieno il valore occorre richiamare il contesto tra il '56 e il '62. L'URSS e il mondo comunista vengono investiti da un terremoto. Con la morte di Stalin (1953) finisce la lunga epoca staliniana. Prima il rapporto segreto di Kruscev al XX Congresso del PCUS (1956), poi il XXII Congresso (1961) mettono sotto accusa la gestione staliniana e i suoi modi brutali di direzione. Il XXII Congresso, che espelle i principali dirigenti del periodo staliniano - Malenkov, Vorosilov, Bulganin e altri, accusati di essere un "gruppo antipartito" - innesca un vasto processo di "destalinizzazione" che cambia la struttura dirigente del partito e dello Stato. Un terremoto che investe anche tutte le leadership dei regimi comunisti dell'est europeo.

➤➤ **Non a caso Pietro Ingrao riflettendo sull'insieme degli avvenimenti titolerà emblematicamente un suo saggio "L'indimenticabile '56".**



Di qui un atteggiamento prudente che però suscita molte critiche nel gruppo dirigente italiano...

Quell'enorme sommovimento suscita una vasta e sofferta discussione in tutti i partiti comunisti e anche nel P.C.I. Togliatti non è entusiasta di come la destalinizzazione è stata avviata e condotta. Non c'era in lui alcuna simpatia o nostalgia di Stalin, ma il suo rigore intellettuale lo porta a guardare con diffidenza un ribaltamento gestito con modi che gli appaiono superficiali e opportunisti, per di più da un personale politico cresciuto all'ombra di Stalin.

Di qui un atteggiamento prudente che però suscita molte critiche nel gruppo dirigente italiano a partire da autorevoli personalità come Amendola, Ingrao, Pajetta, Alicata e altri che non mancano di dar voce alla loro insoddisfazione per la prudenza del Segretario. E anche se l'autorità di Togliatti non è in discussione, serpeggiano nei quadri dirigenti domande imbarazzanti: Togliatti non poteva non sapere e dunque perché ha taciuto? Il suo ruolo di Vicesegretario generale del Comintern lo metteva ogni giorno a contatto con i principali dirigenti sovietici e con le dirigenze dei partiti comunisti in esilio a Mosca vittime delle purghe e delle repressioni staliniane: ha avuto un ruolo e quale? La giustificazione addotta - mai da Togliatti in prima persona - fu che, non scontrandosi con Stalin, Togliatti avesse così salvato i dirigenti comunisti italiani dalle purghe staliniane. In ogni caso, si consuma una prima incrinatura nel consenso "sacrale" che fino a quel momento circondava la figura di Togliatti.

Altro elemento di contesto è la crisi che si apre nei rapporti tra il PCUS e il Partito Comunista Cinese che contesta apertamente la destalinizzazione e la politica di "coesistenza pacifica" inaugurata da Kruscev sul piano internazionale. È la prima grande rottura che attraversa il movimento comunista internazionale. Togliatti e il P.C.I. non esitano a schierarsi con il partito sovietico, ma l'impatto della rottura è comunque forte.

Sempre in quel periodo la dirigenza sovietica compie due scelte di forte impatto internazionale. Nel 1961 decide di isolare Berlino Est erigendo nottetempo un muro di separazione che interrompe ogni relazione tra le parti orientale e occidentale della capitale tedesca. L'impatto è enorme, soprattutto perché in totale controtendenza con la politica di coesistenza pacifica inaugurata dall'URSS. La

reazione occidentale è immediata, organizzando un gigantesco ponte aereo per rompere l'isolamento di Berlino. Lo stesso Presidente Kennedy si reca nella capitale tedesca dove pronuncia le famose parole "Ich bin ein Berliner!"

Nel 1962 un'altra grave crisi scuote il mondo: si inaspriscono duramente i rapporti tra Stati Uniti e Cuba - che Fidel Castro ha condotto nell'orbita sovietica - e Mosca decide di inviare missili a testata nucleare da installare sull'isola caraibica. Sono settimane di durissima crisi tra campo occidentale e Urss, che sfiora il rischio di un aperto conflitto nucleare, evitato dalla decisione sovietica di revocare l'installazione dei missili. Un esito ragionevole che però segna una sconfitta per Krushev, a cui si rimprovera un azzardo fallimentare.

E infine il biennio '60 - '62 segna un mutamento di scenario politico in Italia. Giunge al termine la fase dei governi centristi e dopo un fallito tentativo di svolta a destra - con il governo monocolor DC guidato da Tambroni, sostenuto dal neofascista Movimento Sociale Italiano, che cade sotto l'onda di una grande reazione popolare - si apre la stagione dei governi di centrosinistra fondati sull'alleanza Democrazia Cristiana (DC) e Partito Socialista Italiano (P.S.I.).

Un processo politico che segna la separazione - avviata nel '56 dopo la crisi di Ungheria - delle strategie politiche di P.C.I. e P.S.I. Togliatti e il P.C.I., pur collocandosi all'opposizione, non demonizzano la nuova coalizione di governo. Lucidamente - anche se non lo si dichiara - un governo di centrosinistra offre certamente un terreno favorevole a quella "marcia democratica" intrapresa dal P.C.I. Nel linguaggio del Partito il centrosinistra offre un "terreno più avanzato di scontro".

In quella temperie accade un episodio curiosamente poco conosciuto. Di fronte a un contesto internazionale e interno così mutato, Togliatti pensa di lasciare la guida del Partito. Non darà corso a quella intenzione e forse per questo non se ne sono mai approfondite le ragioni. Certamente pesa l'incrinatura che si è consumata con i principali dirigenti sulla destalinizzazione. Pesa probabilmente la consapevolezza dei limiti strutturali che caratterizzano il modello sovietico e la rottura tra Mosca e Pechino aggrava ulteriormente quei limiti. Probabilmente Togliatti è anche consapevole della difficoltà di continuare nella sua funzione di leader - che ricopre da oltre trent'anni - nel

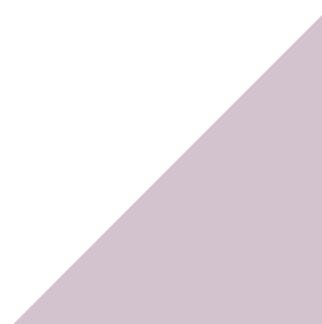
momento in cui la svolta krusheviana innesca un generale ricambio di leadership in tutti i partiti comunisti dell'est e dell'ovest. E, infine, la formazione in Italia della coalizione di governo di centro sinistra segna l'esaurimento definitivo di quel patto di unità tra comunisti e socialisti che aveva caratterizzato tutta la politica togliattiana di unità della sinistra. Insomma, non è azzardato affermare che Togliatti avverte un esaurimento del suo tempo politico. Ciò nondimeno Togliatti non lascerà la guida del Partito, anche perché per quanto il gruppo dirigente del P.C.I. esprimesse personalità forti, nessuno aveva l'autorevolezza di Togliatti.



Pesa probabilmente la consapevolezza dei limiti strutturali che caratterizzano il modello sovietico e la rottura tra Mosca e Pechino aggrava ulteriormente quei limiti.

È in questo contesto che Togliatti nell'estate del '64 si reca in URSS, non solo in vacanza, ma per avere un momento approfondito di confronto con Krushev e la dirigenza sovietica. Krushev cadrà due mesi dopo, destituito dal Politburo del PCUS che passerà a una gestione incardinata sul triumvirato Podgorny (Presidente dell'URSS, a partire dal 1965), Kossighin (Primo Ministro), Breznev (Segretario del Partito). Naturalmente Togliatti non può immaginare quel che accadrà di lì a poco e considera molto importante il confronto con Krushev, ben consapevole delle difficoltà che vive il movimento comunista internazionale. E peraltro consapevole che l'evoluzione del quadro politico italiano impone al P.C.I., per non essere isolato, di non arroccarsi.

Nasce così il Memoriale di Yalta, che altro non è che il promemoria dei temi e degli interrogativi che Togliatti intende porre alla dirigenza sovietica. Un testo che non risparmia critiche severe al regime sovietico e che pone al centro il concetto di "unità nella diversità" che esprime una duplice valenza: evitare una insanabile frattura nel movimento comunista internazionale, riconoscendo il diritto di ogni partito a perseguire una via autonoma; affermare la necessità per un partito comunista occidentale, quale il P.C.I., di perseguire una strategia democratica del tutto propria.



LV | *Questa morte, che interviene prima dei colloqui, avrebbe potuto interrompere il percorso di autonomia di pensiero del P.C.I. ...*

PF | L'ictus mortale che colpisce Togliatti il 21 Agosto 1964 a Yalta, alla vigilia dei suoi colloqui moscoviti, impedisce quel confronto, senza dubbio, ma il Memoriale costituisce un punto di elaborazione chiaro. E il nuovo Segretario che assume la guida del Partito, Luigi Longo, non ha esitazioni nel deciderne la pubblicazione per confermare come irreversibile l'autonomia ideale e politica assunta dal Partito.

Non è una scelta estemporanea. Sotto la direzione di Longo la "evoluzione democratica" del P.C.I. prosegue. Con l'interlocuzione dialettica e aperta con il movimento studentesco - siamo nel '68 - e poi soprattutto con la condanna dell'intervento militare degli eserciti del Patto di Varsavia in Cecoslovacchia per stroncare la "Primavera di Praga" e il suo progetto di un "socialismo dal volto umano".

Si tratta della prima grande ed esplicita manifestazione di presa di distanza del P.C.I. da Mosca, che si riassume in due parole: «**grave dissenso**». Espressione che oggi può sembrare prudente, ma che allora non lo era affatto, perché in quelle parole c'era quella condanna che il P.C.I. non era riuscito a esprimere di fronte al dramma ungherese. **Da lì parte un percorso, un cammino - da cui il P.C.I. non tornerà più indietro - verso un'autonomia via via sempre più netta, intraprendendo una strada del tutto diversa da quella realizzata nel socialismo reale, in Unione Sovietica e in Europa centrale.**

>> Non è una scelta estemporanea. Sotto la direzione di Longo la "evoluzione democratica" del P.C.I. prosegue.

LV | *Nel 1969⁷ Enrico Berlinguer diventa Vicesegretario del partito e nel 1972 succede definitivamente a Luigi Longo. Nel lungo percorso storico appena delineato quali sono i passaggi per te più importanti.*

PF | Quel percorso si sviluppa per tutti gli anni '60 e ha nel '66 un passaggio cruciale nell'XI congresso, il primo dopo la morte di Togliatti. Un congresso molto aperto in cui si confrontano con diverse strategie i due leader più carismatici di quel momento: Giorgio Amendola, propugnatore di una linea

riformista e di ricostruzione di un rapporto con il P.S.I., e Pietro Ingrao, sostenitore di una linea di alternativa più aperta ai movimenti sociali che in quegli anni si manifestano anche in Italia. Il Congresso vede un ruolo determinante di un gruppo "centrista" intorno a Longo e Berlinguer, che evitano che la contrapposizione Amendola-Ingrao si traduca in frattura. In ogni caso, pur nelle rispettive differenze, sia Amendola che Ingrao spingono per un'accelerazione della strategia democratica.



A tutto questo in Italia si aggiunge la ripresa di un forte movimento sindacale che - dopo anni di divisione conseguente alle contrapposizioni ideologiche della guerra fredda - intraprende la strada dell'unità sindacale.

Sono anni in cui il mondo è percorso da forti movimenti sociali e di opinione: sono gli anni del movimento studentesco che - da Parigi a Berlino, da Berkeley ad Harvard, da Roma a Città del Messico - scuote le società occidentali; sono gli anni in cui cresce e si afferma una nuova coscienza delle donne attraverso i movimenti femministi; sono gli anni della guerra in Vietnam che suscita vaste mobilitazioni per la pace. A tutto questo in Italia si aggiunge la ripresa di un forte movimento sindacale che - dopo anni di divisione conseguente alle contrapposizioni ideologiche della guerra fredda - intraprende la strada dell'unità sindacale.

Processi che investono ovviamente la politica e i partiti. Anche nel P.C.I. si apre una riflessione su come relazionarsi con i movimenti e le loro istanze. Lo fa con grande duttilità e fecondità, stabilendo un rapporto di confronto e di relazioni aperte, riconoscendo l'autonomia dei movimenti e dialettizzando con loro. Matura soprattutto un dibattito sulla nuove forme di rappresentanza e di democrazia di base, che i movimenti esprimono: i Consigli di Fabbrica, i delegati operai di base, i collettivi studenteschi, i gruppi femministi.

LV | *Stiamo parlando del dibattito che condurrà alla nota vicenda del Manifesto*
PF | Proprio di questo. Si riproduce, infatti, nel partito, la dialettica dell'XI Congresso tra chi rivendica il primato della politica e chi privilegia la spinta sociale dei movimenti. Intorno a quel tema un gruppo di dirigenti - Rossana Rossanda, Lucio Magri, Valentino Parlato, Luciana Castellina - viene maturando una posizione più radicale che, partendo da posizioni ingraiane, ne estremizzano i contenuti e fondano la rivista "Il Manifesto", contestando la linea democratico-istituzionale del Partito e sostenendo la necessità di assumere la "democrazia operaia" come l'asse di una strategia di movimento. E parallelamente contestano la critica del P.C.I. ai regimi comunisti perché ispirata da un impianto democratico, quando invece bisognerebbe contestare l'opprimente burocratismo dei regimi dell'est rilanciando una democrazia dei soviet. È un impianto molto distante dall'evoluzione democratica perseguita dal P.C.I. E difatti il dibattito si conclude con l'espulsione dal Partito del gruppo del Manifesto. È l'inizio del manifestarsi di "una sinistra a sinistra del P.C.I." che accompagnerà la politica italiana per tutti gli anni '80 e '90.

LV | *Quando si parla di comunisti e di espulsioni è facile pensare a anatemi e regolamenti di conti. In realtà quelle espulsioni si fecero con pacatezza e forte dialettica, chiamandosi ancora con l'appellativo di « compagni », tanto che poi, quando il fenomeno, come racconti, si esaurì, molti raggiunsero nuovamente il P.C.I., tra questi Lucio Magri e Luciana Castellina*

PF | È un fatto importante da sottolineare, hai ragione. Non bisogna mai dimenticare che il partito non era semplicemente un'organizzazione politica. Era prima di tutto una comunità di donne e uomini che si riconoscevano in comuni valori, orgogliosi di ciò che il PCI rappresentava nella storia del Paese, consapevoli della "funzione nazionale" a cui la classe operaia e il suo partito erano chiamati, cresciuti ed educati al valore primario dell'unità. Tutto ciò determinava relazioni personali intense, una solidarietà umana non scalfita dalle differenze politiche, un comune sentire e un senso di appartenenza totalizzante. E tutto ciò determina anche strettissime relazioni interpersonali e momenti di vita

privata comuni. Quando la vicenda del Manifesto si consuma, non si perdono perciò rapporti politici e umani di chi sente in ogni caso di "stare dalla stessa parte".

LV | *Ma torniamo al dibattito interno al P.C.I.*

PF | Con piacere... Quel dibattito, in realtà consente di chiarire con maggiore nettezza la scelta democratica sancita pochi mesi prima dal XII congresso, che elegge Enrico Berlinguer Vicesegretario del Partito. **Con l'elezione di Berlinguer l'evoluzione democratica del PCI conosce un salto di qualità.** Si apre una fase che sarà caratterizzata da scelte strategiche via via sempre più nette: l'assunzione dell'Unione Europea come il contesto entro cui il P.C.I. vuole condurre le proprie battaglie, superando qualsiasi forma di pregiudizio, diffidenza e ostilità nei confronti dell'integrazione europea (e in questo ebbero un ruolo fondamentale Giorgio Amendola e Giorgio Napolitano); l'assunzione della NATO come l'istituzione di sicurezza e di difesa entro cui l'Italia deve continuare a collocarsi, affermazione che, all'epoca, per il leader di un partito comunista era dirompente; la stagione dell'Eurocomunismo, e cioè l'idea che in Occidente si debba perseguire **una strategia politica nettamente imperniata sull'assunzione della democrazia come "valore universale" fondamentale e irrinunciabile.** Completa questa traiettoria la solidarietà a Solidarnosc, a Dubcek e Havel e ai movimenti di opposizione civica e democratica dell'est europeo. Atti che determinano un sempre più marcato allontanamento dall'Unione Sovietica e il progressivo avvicinamento ai partiti socialdemocratici europei. Un cammino sancito dalla dichiarazione di Berlinguer sull' "esaurimento della spinta propulsiva della Rivoluzione di Ottobre⁸" e dal discorso, significativamente pronunciato a Mosca in occasione del 60° anniversario di quella Rivoluzione, sulla democrazia come "valore universale". E sono anni di forte ascesa del P.C.I., che beneficia della spinta liberatoria suscitata dal '68 studentesco, della presenza del forte movimento sindacale unitario, dal credito del buon governo delle molte amministrazioni locali conquistate. E tutto ciò si traduce in una generale simpatia della società italiana che vede nel P.C.I. una forza capace di esprimere una cultura di governo.



Con l'elezione di Berlinguer l'evoluzione democratica del PCI conosce un salto di qualità.



Le Commissioni sindacali interne - elette su liste concorrenti come nelle elezioni politiche - lasciano il posto ai Consigli di Fabbrica composti dai delegati di base, eletti in ogni reparto su scheda bianca indipendentemente dalla affiliazione sindacale.

LV | Sono anche gli anni dell'unità sindacale e della politica dell'Eur proposta da Luciano Lama e assunta anche dalle altre confederazioni sindacali...

PF | Sì, cogli un aspetto rilevante. Gli anni della guerra fredda avevano lacerato profondamente il sindacato. La fine dei governi di unità antifascista formati all'indomani della guerra e la contrapposizione frontale tra la sinistra e i partiti centristi investe il movimento sindacale. La CGIL, fino a quel momento unitaria, subisce due successive scissioni: prima nasce la CISL che riunisce la componente cattolica e democristiana, poi la UIL sostenuta da socialdemocratici e repubblicani con un forte avallo americano. Una lacerazione che si protrarrà per quasi vent'anni segnati da politiche discriminatorie e repressive nei confronti degli aderenti alla CGIL. Quello scenario cambia a partire dalla metà degli anni '60: il boom economico, concentrato soprattutto nelle città industriali del nord, suscita consistenti flussi migratori dal sud del Paese. Una nuova generazione entra nelle fabbriche con una carica di rivendicazioni e di conquista di diritti che si salda alla spinta di rottura del movimento studentesco. Sono messe in discussione le divisioni ideologiche e le forme sindacali tradizionali. Le Commissioni sindacali interne - elette su liste concorrenti come nelle elezioni politiche - lasciano il posto ai Consigli di Fabbrica composti dai delegati di base, eletti in ogni reparto su scheda bianca indipendentemente dalla affiliazione sindacale. Sull'onda di questa spinta nasce la Federazione CGIL-CISL-UIL e a cascata si formano strutture unitarie in tutti i sindacati di categoria. Un processo di unificazione sociale e politico che

dà al sindacato un grande e riconosciuto ruolo e che obiettivamente interagisce con la strategia democratica del PCI. Soprattutto quando alla metà degli anni '70 l'Italia conosce una fase di acute difficoltà economiche, **il sindacato adotta una strategia di responsabilità e interesse nazionale che troverà forma nella cosiddetta "politica dell'Eur"**, lanciata da Luciano Lama alla grande assemblea dei delegati base riuniti nel Palasport romano. Una politica in cui il sindacato si fa carico di moderazione rivendicativa in cambio di un piano di investimenti e di creazione del lavoro. **Una strategia che si incontra con le proposte economiche del PCI, accrescendone credibilità e consenso.**

LV | È un periodo molto innovativo, sia dal punto di vista della politica interna, che sul versante della politica estera. Il discorso di Berlinguer, al quale facevi riferimento, in occasione del 60° anniversario della Rivoluzione d'Ottobre, il 3 Novembre 1977, è un momento importante⁹

PF | Sì, con quel discorso Berlinguer taglia definitivamente i ponti con Mosca e parallelamente persegue l'avvicinamento progressivo ai partiti solcialdemocratici, interloquendo con i loro leader, Palme, Brandt, Kreisky, Mitterrand.

È un cammino che si accelera dopo la breve stagione dal '76 al '79 dell'Eurocomunismo, che si esaurisce perché gli altri due contraenti - PCF e PCE - subiscono una offensiva sovietica che provoca una scissione nel Partito Comunista Spagnolo e favorisce nel PCF un rafforzamento dei pro-sovietici attorno al Segretario Marchais¹⁰ e un indebolimento dei riformisti attorno al Presidente del partito Waldeck Rochet e quell'anno dimissionario per ragioni di salute¹¹.

Va qui ricordato che Mosca tenta di produrre una scissione anche nel P.C.I., sostenendo - anche con finanziamenti - Armando Cossutta e un gruppo di militanti a lui fedeli. Tentativo che non solo fallisce, ma rafforza la determinazione di Berlinguer e del gruppo dirigente nel procedere sulla strada di autonomia intrapresa.

Esaurita la strada dell'Eurocomunismo, il Partito Comunista Italiano capisce che l'interlocuzione non può che essere con le grandi forze della sinistra socialdemocratica dell'Europa e così si avvia risolutamente in questo cammino, anche in questo sollecitato dall'azione di Giorgio Napolitano. E al tempo stesso il progressivo esaurirsi dei governi di centrosinistra e la costante crescita del credito del P.C.I., pongono la necessità di una proposta politica che offra il P.C.I. come forza di governo.

LV | È molto interessante che a sviluppare questa proposta politica siano di nuovo eventi ricollegabili al traumatismo fondatore e cioè Pinochet da un lato e le trame eversive dall'altro... Come avvennero le cose?

PF | L'occasione viene dal colpo di stato militare in Cile contro il governo di sinistra - democraticamente eletto - di Salvador Allende (Settembre 1973). Con tre lunghi saggi pubblicati su Rinascita, la rivista teorica del partito, Berlinguer, riflettendo sulla drammatica vicenda cilena, argomenta su come non sia sufficiente per la sinistra ottenere il 51% per essere al riparo da tentativi reazionari¹². Sono gli anni in cui l'Italia conosce tentativi di colpo di Stato, trame dei servizi segreti deviati, stragismo nero con gli attentati a Piazza Fontana a Milano, a piazza della Loggia a Brescia, al treno Italicus.

Di fronte a uno scenario così gravido di pericoli per la democrazia, Berlinguer avanza la proposta del *Compromesso storico*, l'incontro tra le grandi forze popolari - socialiste, cattoliche, laiche - per realizzare le riforme di cui il Paese ha bisogno, evitando fenomeni di destabilizzazione autoritaria. Una strategia che riscuote consenso nel Paese, portando il P.C.I. a conquistare nel 1975 le elezioni amministrative in tutte le principali città italiane - Roma, Milano, Napoli, Torino, Venezia, Bologna, Firenze, Genova - e nel 1976 a raggiungere il 34,3% nelle elezioni politiche.

Un consenso vasto di cui vi era già stata manifestazione nel 1974 nel referendum che abolisce il divieto del divorzio con



Uno scenario politico nuovo contro cui si scatena una duplice offensiva terroristica: prima il terrorismo neofascista con la complicità di settori infedeli dello Stato; poi il terrorismo delle Brigate Rosse e di altri gruppi estremistici di sinistra.

un consenso (64%) che sfiora i 2/3 del corpo elettorale. Così come concorre alla credibilità del P.C.I. la sua continua interlocuzione con il mondo cattolico i cui valori di giustizia e liberazione si incontrano con la cultura e i valori della sinistra.

La proposta di Berlinguer incontra l'iniziativa di uno dei più autorevoli dirigenti della Democrazia Cristiana, Aldo Moro, che attento ai tanti mutamenti che stanno ridisegnando il profilo della società italiana, comprende il valore della proposta di Berlinguer e apre alla "terza fase" della Repubblica (dopo centrismo e centrosinistra) facendo cadere la *conventio ad excludendum* che aveva fino ad allora impedito al P.C.I. di accedere al governo. I successi elettorali, che vedono il P.C.I. raccogliere la fiducia di un terzo degli italiani, e il dialogo Berlinguer-Moro aprono così la strada nel '76 alla formazione del governo di solidarietà nazionale - monocolore DC con P.C.I. in maggioranza - fondato sull'accordo programmatico tra P.C.I. e la Democrazia Cristiana. È il riconoscimento dell'identità democratica del P.C.I. e della sua piena legittimità. Fatto che trova un riconoscimento significativo nella prima visita ufficiale di un esponente del P.C.I. negli Stati Uniti: nel 1978 per 30 giorni Napolitano tiene conferenze nelle principali università, incontra i più importanti think tank, si confronta con i direttori delle principali testate giornalistiche. Non cade ancora la diffidenza verso il P.C.I., ma molti pregiudizi vengono meno.

Uno scenario politico nuovo contro cui si scatena una duplice offensiva terroristica: prima il terrorismo neofascista con la complicità di settori infedeli dello Stato; poi il terrorismo delle Brigate Rosse e di altri gruppi estremistici di sinistra. Un'offensiva quest'ultima che culmina nel rapimento e nell'assassinio di Aldo Moro ad opera delle Brigate Rosse (Maggio '78). Il P.C.I. sceglie di schierarsi senza esitazione e con fermezza a difesa delle istituzioni democratiche e dello Stato, contro ogni forma di cedimento a trattative con i terroristi. Ma il rapimento e l'uccisione di Moro terremotano il quadro

politico e nell'arco di pochi mesi l'esperienza di solidarietà nazionale si interrompe, si ricostituisce una coalizione DC-P.S.I. - il cosiddetto "pentapartito" perché coinvolge anche liberali, repubblicani e socialdemocratici - e il P.C.I. torna all'opposizione.

LV | *Sembra un filo continuo da Togliatti a Berlinguer, nella storia del P.C.I.: larghe alleanze per evitare l'isolamento, rinforzare la Democrazia e sfuggire alle trame eversive e al fascismo. Evitare l'isolamento diventa però quasi impossibile nel momento in cui il P.S.I. di Craxi prende la direzione che hai evocato. Come matura questo processo? È necessario a questo punto richiamare la criticità dei rapporti tra P.C.I. e P.S.I.*

PF | Sì, questo è un passaggio cruciale.

All'indomani della fine della guerra comunisti e socialisti avevano varato una unità di azione da cui era discesa, nelle elezioni politiche del '48, la presentazione di un'unica lista del Fronte Democratico Popolare. Nonostante i milioni di voti raccolti, le elezioni le vinse la DC che diede vita a governi centristi mettendo così fine ai governi di unità antifascista che avevano guidato il Paese dal '45. Nonostante la sconfitta, l'unità di azione P.C.I.-P.S.I. prosegue anche negli anni seguenti, ma conosce una forte crisi nel '56 di fronte ai fatti di Ungheria, duramente condannati dal P.S.I. che decide di intraprendere un percorso strategico autonomo e distinto.

Una strategia che nel '62 porta al superamento del centrismo e alla formazione di governi di centrosinistra fondati sull'alleanza tra DC e P.S.I. con la partecipazione dei partiti Liberale, Socialdemocratico e Repubblicano. Il P.C.I. è all'opposizione, ma i suoi rapporti di collaborazione con il P.S.I. si mantengono nelle amministrazioni locali e nelle organizzazioni sociali, a partire dalla CGIL. E peraltro l'opposizione del P.C.I. non è frontale, ma più volta a incalzare la nuova maggioranza e a spingerla su scelte più avanzate.

Questo scenario cambia nel '76, quando il P.C.I. sfiora il 35% e il P.S.I. realizza il suo minimo elettorale storico, scendendo al 9.6%. Quell'esito apre una profonda crisi nel P.S.I., porta alle dimissioni del Segretario De Martino a cui succede come nuovo Segretario Bettino Craxi, leader dei socialisti milanesi.

Craxi proponendosi di far uscire il P.S.I. dalla marginalità, imprime una svolta alla politica socialista, aprendo una doppia sfida: contestando l'egemonia DC nel governo e contestando l'egemonia del P.C.I. nella sinistra. Cambiano rapidamente i rapporti P.C.I.-P.S.I. Craxi subisce con diffidenza la proposta del *Compromesso storico* e opera per il suo superamento, contesta la fermezza sul caso Moro, inizia a cambiare le maggioranze negli enti locali guidati dalle sinistre ed è il regista del ritorno ai governi pentapartito che isolano il P.C.I. I rapporti tra i due partiti si deteriorano e sfociano in atteggiamenti di reciproca aspra polemica, che si inasprirà ancor di più quando, di fronte a molti casi di corruzione che coinvolgono esponenti governativi, Berlinguer evocherà allarmato la "questione morale". E ancor di più i rapporti diventeranno incandescenti negli anni '90, quando il P.S.I. sarà al centro di una serie di inchieste giudiziarie per illegittimo finanziamento e corruzione.

In quella fase c'è un altro passaggio importante che merita di essere ricordato: la vicenda degli euromissili. Nei primi mesi dell'83 l'URSS annuncia la decisione di installare nei paesi del Patto di Varsavia i missili a testata nucleare SS20 e SS21. Immediata la reazione di Stati Uniti e Nato che annunciano l'installazione dei missili Pershing e Cruise. Sono decisioni che fanno diventare l'Europa il campo di un possibile scontro nucleare. Il P.C.I. contesta quella scelta e adotta una posizione contraria alla installazione di tutti i missili, sia russi che americani. È una posizione che trova riscontro anche in alcuni partiti socialdemocratici europei, in particolare all'interno della SPD tedesca.

Qualcuno ha letto nella posizione del P.C.I. un arretramento su posizioni antiamericane. Non condivido questa lettura. Quando matura la vicenda dei missili sono passati molti anni dalla famosa intervista del '76 di Berlinguer sulla Nato e il P.C.I. ha consolidato il suo favore all'Alleanza Atlantica. Lo slogan "Fuori l'Italia dalla NATO, fuori la NATO dall'Italia", cara ai gruppi della sinistra extraparlamentare, è nettamente rifiutata dal P.C.I. Se mai in Berlinguer vi era

una sincera preoccupazione per una corsa al riarmo nucleare e per tutti i rischi di una tale scelta. E nel dire no all'installazione - ripeto, **non solo dei missili americani, ma anche di quelli russi** - vi era l'obiettivo di un'Europa capace di rompere lo schema bipolare a vantaggio di un mondo multipolare in cui l'Europa giocasse un ruolo di pace e di cooperazione. In ogni caso il posizionamento del P.C.I. ha due conseguenze.

In Italia si accentua la contrapposizione con Craxi che, divenuto primo ministro, accoglie l'installazione dei missili americani, marcando così una netta differenza dalle scelte di Berlinguer. Sul piano internazionale, la posizione del P.C.I. se certo non trova il favore di Washington e delle principali cancellerie occidentali, accentua tuttavia il distanziamento da Mosca in coerenza con la autonoma collocazione perseguita da Berlinguer.

LV | *Ormai il P.C.I. ha mollato gli ormeggi rispetto al movimento comunista internazionale, tu lo hai vissuto personalmente*

PF | In effetti a questo proposito richiamo un episodio significativo che ho vissuto in prima persona, proprio durante la vicenda degli euromissili.

Al contrario del P.C.I., i tre altri principali partiti comunisti dell'Europa occidentale - francese, spagnolo, portoghese - si schierano unilateralmente contro l'installazione di missili americani senza contestare l'installazione dei missili sovietici. Dopo l'esaurimento dell'eurocomunismo, si consuma un altro passaggio che separa il cammino del P.C.I. da quello degli altri partiti comunisti.

In quei mesi il Partito Comunista Portoghese convoca il suo Congresso, a cui - come a tutti i partiti comunisti - veniamo invitati. Il PCP è il più ortodosso partito filosovietico e sostiene senza se e senza ma l'installazione dei missili russi. Le sue posizioni sono antitetiche a quelle del P.C.I. Berlinguer decide in ogni caso di non rifiutare l'invito sia per rispetto ad Alvaro Cunhal, storico leader del partito con un passato eroico di lotta alla dittatura di Salazar, sia perché vuole cogliere l'occasione di ribadire le ragioni delle nostre posizioni di fronte ad una platea in cui siedono tutti i partiti comunisti, a partire dal PCUS rappresentato da Gorbaciov, in quel momento numero 2 del partito.

Avendo io negli anni '70 coordinato l'azione di solidarietà con l'antifascismo

portoghese, vengo incaricato di rappresentare il nostro partito al Congresso, accompagnato da Lina Fibbi una storica dirigente delle donne comuniste. Prima di partire, in un incontro a Botteghe Oscure, **Berlinguer mi raccomanda di non farmi intimidire da un contesto sfavorevole e di illustrare le nostre posizioni con chiarezza.**

>> Quando il giorno dopo salgo alla tribuna e inizio a parlare in lingua lusitana, mi accoglie un lungo applauso.

E così avviene. In un tortuoso tentativo dei portoghesi di mettere la sordina al mio intervento. Al mio arrivo mi si comunica che nella sessione degli interventi dei partiti ospiti il mio sarà il terzo (dopo Gorbaciov e il rappresentante francese). Dopo qualche ora mi viene comunicato che sarò il sesto. E qualche ora dopo mi si prega di parlare la mattina seguente. Non mi impunto, ma capisco che non vogliono che i delegati ascoltino le nostre ragioni. Non fidandomi della fedeltà della traduzione simultanea, chiedo ad un dirigente portoghese che per molti anni aveva vissuto in esilio in Italia, di tradurmi il testo in portoghese con la grafia della pronuncia di ogni parola. Passo la notte davanti allo specchio a provare e riprovare il discorso. Quando il giorno dopo salgo alla tribuna e - unico ospite straniero - inizio a parlare in lingua lusitana, mi accoglie un lungo applauso. Ma mano a mano che procedo sento fisicamente il gelo calare sulla platea e quando termino, i delegati rimangono immobili e nel grande palasport di Porto risuonano soltanto i miei passi che mi conducono alla mia sedia. Nella notte, ad un'ora tardissima, vengo svegliato e mi si comunica che Cunhal desidera vedermi. L'incontro, nella sede del PCP di Porto, diviene subito duro con Cunhal che ci accusa di revisionismo e tradimento e io che ribatto colpo su colpo ribadendo le nostre ragioni. **La conferma che ormai noi eravamo un'altra cosa.**

LV | *La tua testimonianza avvalorava l'ipotesi di partenza che fu la leadership di Berlinguer a creare un processo di trasformazione ormai irreversibile: il P.C.I. era diventato un'altra cosa, quale, restava ancora da definirlo. La morte di Berlinguer lasciò il dibattito aperto: socialdemocrazia oppure terza via con l'alternativa democratica?*

II Parte

Dopo la leadership di Berlinguer i processi di progressione e regressione dei suoi successori

LV | *Nel 1984 Berlinguer muore improvvisamente a seguito ad un'emorragia cerebrale, sopravvenuta durante un comizio a Padova, in piena campagna elettorale europea.*

Il periodo successivo che va dal 1984 al 2007 è più recente, più immediato e permette di vedere meglio progressioni e regressioni, difficoltà, scontri politici. Alla morte di Berlinguer il P.C.I. appare isolato in Italia e molto attivo all'estero, il processo continua con qualche sussulto in più e qualche lentezza. Puoi raccontare la tua esperienza?

PF | La morte di Berlinguer coglie il P.C.I. in una fase di isolamento politico. Il rapimento e l'uccisione di Moro, la successiva conseguente conclusione dell'esperienza di solidarietà nazionale, il ritorno a governi fondati sull'intesa DC-P.S.I.: tutto ciò aveva sospinto il P.C.I. all'opposizione e senza una strategia di ricambio. Berlinguer aveva tentato di uscire dall'angolo con due mosse: lanciando la strategia di "alternativa democratica", formula tuttavia vaga e priva di reale percorribilità; e evocando la "questione morale" di fronte al diffondersi nello Stato e nei partiti di pratiche corruttive. Sono due parole d'ordine con cui il P.C.I. regge grazie all'autorevolezza di Berlinguer. Ma dopo la sua morte, emerge la difficoltà del P.C.I. ad avere una proposta per il Paese. E il gruppo dirigente non riesce ad andare aldilà di una irenica continuità che vive della luce riflessa di Berlinguer. La scelta di Alessandro Natta ha questo imprinting, mentre una parte del gruppo dirigente avrebbe preferito Luciano Lama per dare un segno di innovazione.

Significativa la vicenda del referendum sulla scala mobile. Bettino Craxi - divenuto primo ministro nell'83 - decide di intervenire legislativamente per ridurre di quattro punti il meccanismo della scala mobile, cioè l'adeguamento automatico dei salari alla dinamica dell'inflazione. Il P.C.I. è risolutamente contrario e, esaurita la battaglia in Parlamento senza successo, decide di raccogliere le firme dei cittadini per indire un referendum abrogativo. Scelta non unanimemente condivisa nel partito e con forti perplessità di Luciano Lama e del gruppo dirigente della

CGIL. La morte di Berlinguer interviene tra la raccolta delle firme e l'indizione del referendum. Molti segnali dicono che l'esito del referendum può essere un insuccesso. E molti nel gruppo dirigente del P.C.I. lo pensano e si interrogano sulla opportunità di andare fino in fondo. Ma pesa il "debito morale" che il partito ha verso Enrico - tanto più per il modo drammatico della sua morte - e dunque si decide di procedere



Molti segnali dicono che l'esito del referendum può essere un insuccesso. E molti nel gruppo dirigente del P.C.I. lo pensano e si interrogano sulla opportunità di andare fino in fondo. Ma pesa il "debito morale" che il partito ha verso Enrico.

LV | *Fu Gerardo Chiaromonte, all'epoca capogruppo del P.C.I. in Senato, che ne diede informazione ufficiale e si poteva leggere sul suo viso il travaglio di una decisione moralmente giusta (la fedeltà al leader scomparso) e politicamente molto probabilmente errata. Tu che eri in Direzione a quell'epoca che ricordo ne hai?*

PF | Sì, ricordo bene il travaglio di quei mesi. Ti cito un episodio significativo. In una città a forte composizione di lavoro dipendente, come Torino, lo scontro sulla scala mobile aveva un impatto rilevante. Ma con aspetti contraddittori: mentre il consenso alla battaglia per difendere la scala mobile vigente era forte nelle aziende dove prevalenti erano i lavoratori di salario medio, se appena ti spostavi in aziende con forza lavoro di più alta qualificazione e con salari più alti, la modifica della scala mobile era considerata marginale e in ogni caso non tale da giustificare uno scontro frontale fino alla indizione di un referendum. Ricordo - ero Segretario del P.C.I. a Torino - che andai a una riunione della nostra organizzazione dello stabilimento aerospaziale dell'Aeritalia (oggi Alenia), dove la gran parte dei lavoratori era di alta qualifica professionale, con salari su cui la riduzione di quattro punti di scala mobile era non significativa, tant'è che nella riunione non pochi lavoratori contestarono la scelta del referendum. Allarmato, feci fare un sondaggio per capire quali erano gli orientamenti dei torinesi. Emerse che i consensi per la difesa della scala mobile vigente si attestavano sul 54%. Chiamai la Direzione e avvisai "attenzione, se i nostri consensi superano di poco la maggioranza in una città operaia come Torino, a livello nazionale rischiamo di perdere. Pensiamoci bene". La risposta fu "sì il rischio lo vediamo anche noi, ma come facciamo a fermarci adesso? Sarebbe una smentita delle scelte di Berlinguer".



LV | *Quindi si va al voto...*

PF | Sì e, come temuto, il quesito abrogativo non ottiene la maggioranza e il P.C.I. subisce una sconfitta che ne accentua l'isolamento. Lo si vedrà anche alle elezioni politiche dell'87, che vedrà una contrazione dei consensi del P.C.I. e una crescita del P.S.I. Insomma: di fronte a mutamenti che ridisegnano il mondo e l'Italia, il P.C.I. appare lento e immobile. Ne è consapevole probabilmente lo stesso Natta che, all'indomani delle elezioni dell'87, propone al Comitato Centrale di eleggere Achille Occhetto Vicesegretario e una nuova Segreteria nazionale di "giovani" (Bassolino, D'Alema, Fassino, Mussi, Pellicani, Petruccioli, Turco).

Sono anni nei quali in URSS diventa Segretario generale Mikhail Gorbaciov che, consapevole della decadenza burocratica e gerontocratica in cui il PCUS è precipitato, avvia un tentativo di riforma del regime comunista con due parole chiave: Glasnost (trasparenza) e Perestroika (ricostruzione) che riassumono l'obiettivo di realizzare uno "Stato di diritto Socialista". Un processo di riforme che innesca, a cascata, processi evolutivi in tutti i Paesi dell'est europeo. Un contesto peraltro favorito dalla politica di cooperazione sui temi globali - disarmo, diritti, ambiente - avviata da Gorbaciov con le leadership occidentali, a partire da quella degli Stati Uniti

E, dunque, occorrerebbe un P.C.I. dinamico e in grado di stare dentro i cambiamenti con la stessa capacità innovativa di Berlinguer. Non è così e, anzi, il P.C.I. appare come bloccato.



Sono anni nei quali in URSS diventa Segretario generale Mikhail Gorbaciov che, consapevole della decadenza burocratica e gerontocratica in cui il PCUS è precipitato, avvia un tentativo di riforma del regime comunista con due parole chiave: Glasnost (trasparenza) e Perestroika (ricostruzione) che riassumono l'obiettivo di realizzare uno "Stato di diritto Socialista".

LV | *Proprio quando, finalmente, la posizione del P.C.I. dà i suoi primi risultati tangibili, il partito sembra appannarsi. Il P.C.I. ripete la lezione di Berlinguer ma non sa darsi una visione strategica che lo metta al passo coi tempi e vengano commessi degli errori...*

PF | A questo riguardo ricordo un episodio abbastanza significativo.

All'inizio dell'88 Natta si reca a Mosca per incontrare Gorbaciov e al termine del colloquio rilascia un'intervista in cui dice: **«abbiamo ricucito lo strappo»**. **Errore drammatico. Perché il problema non era ricucire lo strappo, ma riaffermare che la nostra preveggenza e le nostre critiche avevano contribuito a far muovere le cose in URSS e nei regimi comunisti.** Tant'è che quell'intervista suscitò nel nostro gruppo dirigente, sia pur in sedi ristrette, una discussione molto vivace. Quando Natta tornò a Roma, andai a riceverlo, come si faceva allora ogni volta che il Segretario rientrava da una missione. In auto Natta mi chiese le reazioni e con prudenza gli dissi: «sai qui però alcune tue parole sono state interpretate in un certo modo...». Natta si irritò molto e si difese dicendo che non avevamo capito. Però il problema c'era.

Tuttavia va detto che - nonostante quell'episodio - non ci fu sotto la direzione di Natta alcun arretramento nel posizionamento internazionale del P.C.I. Anzi, al XVII Congresso nell'86 a Firenze il P.C.I. si dichiara "parte integrante della sinistra europea", iscrivendo questa definizione nello Statuto del partito e consolidando così il profilo autonomo e occidentale. Questo nostro cammino viene naturalmente visto con ostilità non solo da Mosca - che non mancherà di compiere atti di aperto rifiuto della nostra linea - ma anche dagli altri partiti comunisti europei, che invece avrebbero potuto trarre beneficio dalla nostra esperienza.

LV | *Nella primavera dell'88 Natta, colto da un malore, si dimette e viene eletto Achille Occhetto. Una successione che rappresenta un momento importante...*

PF | Sì, Natta si dimette con modalità non ireniche. Scrive infatti due lettere: una di formali dimissioni e una seconda - riservata ai soli membri della Direzione - in cui non cela il disagio di un atto di dimissioni non determinato solo dalla malattia, ma anche da pressioni per una volontà di cambiamento che non lo convince. Naturalmente la lettera non rimane "riservata" e finisce sui giornali, suscitando qualche giorno di sconcerto, rapidamente archiviati con l'elezione di Occhetto. L'episodio è tuttavia significativo della difficoltà di uscire da quella continuità di pensiero che già abbiamo visto in precedenza «ricucire lo strappo».

Occhetto imprime immediatamente un'accelerazione: il mondo sta cambiando a una velocità impensabile e noi non possiamo stare indietro. Decide di convocare un Congresso per ridefinire strategia e profilo del P.C.I. Sarà il 18° Congresso che significativamente ha come slogan "il nuovo P.C.I." dove il termine "nuovo" ha precisamente il significato di una svolta, reso visibile da una piattaforma politica con ampio spazio dedicato alle grandi sfide globali, a partire dalla questione ambientale (tema allora assolutamente inedito) e dall'adozione di un nuovo Statuto che supera il "centralismo democratico", fino a quel momento regola aurea della vita interna del partito.

Occhetto rilancia anche i rapporti con i partiti socialdemocratici attraverso una serie di missioni nelle capitali europee e l'intensificazione dei rapporti con l'Internazionale Socialista.

➤➤ Occhetto rilancia anche i rapporti con i partiti socialdemocratici attraverso una serie di missioni nelle capitali europee e l'intensificazione dei rapporti con l'Internazionale Socialista.

LV | In questo percorso si colloca un episodio significativo, che tu hai vissuto in prima persona

PF | Siamo nel Giugno dell'88. L'associazione delle famiglie dei martiri ungheresi del '56 fa giungere al P.C.I. l'invito a partecipare alla cerimonia commemorativa che ogni anno, il 16 Giugno, si celebra al monumento ai martiri al *Père Lachaise* di Parigi. Occhetto accoglie l'invito e mi incarica di partecipare. È un'occasione importante: dai giorni terribili del '56 il P.C.I. non aveva più dedicato una parola a quella tragedia. Non solo, ma soltanto due anni prima, nell'86, Natta visitando a Budapest Janos Kadar - il leader che i sovietici avevano imposto dopo l'invasione e che dopo trent'anni di potere di lì a poco sarebbe stato sostituito - si limita a un generico richiamo ai "giorni tragici del '56" non rimuovendo l'ambiguità di giudizio. Dunque l'invito al *Père Lachaise* è l'occasione per rimuovere definitivamente quel silenzio. Vado a Parigi - con me anche Claudio Martelli in rappresentanza del P.S.I. - e pronuncio parole inequivoche, parlando di Imre Nagy e dei suoi compagni, come martiri della libertà. Il giorno dopo l'Unità pubblica un mio editoriale che sancisce quel concetto. La cosa si ripeterà l'anno successivo,

quando i martiri del '56 verranno ufficialmente riabilitati e celebrati a Budapest in una enorme manifestazione a cui partecipano Occhetto - e io con lui - e Craxi.

Anche in quell'occasione emerge la difficoltà del gruppo dirigente storico a fare i conti con la storia: Pajetta mi raggiunge telefonicamente a Parigi e mi manifesta la sua contrarietà alla mia presenza al *Père Lachaise*. E alle mie spiegazioni di perché ci andrò, Pajetta, con lo spirito di provocazione che gli era usuale, chiude la telefonata dicendo: "bene, tu vai da Nagy, io domani vado da Kadar".

Sempre nell'88 un altro passaggio significativo. D'intesa con i dirigenti del P.C.I. di Trieste mi reco a Basovizza a rendere omaggio alle vittime delle foibe, una pagina di storia nazionale a lungo ignorata. Saldiamo così un altro "conto con la storia" riconoscendo il dramma consumatosi sul confine orientale, la persecuzione a cui furono sottoposte le comunità italiane dalle truppe di Tito, l'esodo di oltre 300.000 italiani costretti ad abbandonare le terre in cui le loro famiglie risiedevano da generazioni. Una tragedia che per molti anni il P.C.I. aveva giustificato come reazione ai crimini dell'occupazione italiana della Jugoslavia. Come se un crimine ne giustificasse per reazione un altro! Intanto in URSS Gorbaciov sta perseguendo con determinazione il suo disegno riformatore, con decisioni eclatanti come accogliere il fisico Andrej Sacharov - per anni represso e incarcerato - liberandolo di ogni ingiusta accusa. Di altrettanto impatto la decisione di sciogliere il Patto di Varsavia e il Comecon l'organizzazione economica che legava i paesi dell'est europeo all'URSS. Due scelte che favoriscono il manifestarsi in ogni Paese dell'Europa centrale di movimenti civici che invocano libertà e democrazia.



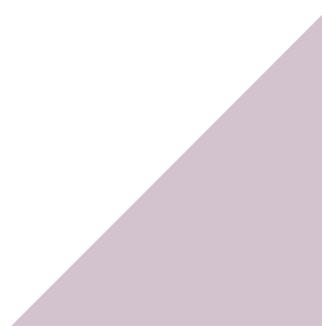
Anche in quell'occasione emerge la difficoltà del gruppo dirigente storico a fare i conti con la storia: Pajetta mi raggiunge telefonicamente a Parigi e mi manifesta la sua contrarietà alla mia presenza al *Père Lachaise*.

LV | *È un momento in cui il P.C.I. deve fare delle scelte*

PF | Senza dubbio. Tra la fine '88 e inizio '89 nel gruppo dirigente del P.C.I. si sviluppa una discussione molto intensa su quel che sta accadendo in Urss e nei paesi comunisti. A tutti i dirigenti del Partito è chiaro che gli eventi pongono un tema ineludibile: **può il P.C.I. che - più di ogni altro, e con molto anticipo - ha considerato storicamente esaurita l'esperienza del socialismo reale non trarne le logiche e coerenti conseguenze? Può il P.C.I. apparire in ritardo sugli eventi e rispetto ai cambiamenti che maturano nei regimi comunisti, quando invece è proprio il P.C.I. che per primo, e spesso solo tra i partiti comunisti, ha denunciato il carattere autoritario e illiberale di quei regimi?**

Il gruppo dirigente del Partito Comunista Italiano si pone dunque l'obiettivo di portare a compimento la sua evoluzione. È interessante ricostruire la tempistica e capire perché un partito pronto a prendere atto della fine dei regimi comunisti, giungerà a farlo solo a caduta del muro avvenuta.

Nella primavera dell'89 una delegazione del P.C.I. - Napolitano e Bassolino - viene invitata a Stoccolma al Congresso dell'Internazionale Socialista e Bassolino, in un'intervista, dichiara che è tempo ormai di *cambiare il simbolo del partito*, perché l'attuale simbolo del P.C.I. non corrisponde più alla sua identità. È già un primo segnale. Nello stesso periodo io vengo inviato in missione a Budapest per colloqui con il POSU ungherese che, ad est, era il partito che da più tempo stava perseguendo una linea "riformista". Con i dirigenti del POSU - Pozsgay, Németh, Megdyessy e Gyula Horn - il P.C.I. aveva sempre mantenuto rapporti, auspicando che il "riformismo" del partito ungherese potesse favorire un'evoluzione in tutto l'est. Nei miei colloqui i dirigenti ungheresi sono molto espliciti: «guardate, Gorbaciov o non Gorbaciov, noi procediamo» e mi annunciano una serie di riforme in via di gestazione: multipartitismo, modifica della costituzione, abolizione di ogni forma di censura, liberalizzazioni economiche. Al ritorno, con Occhetto sono chiaro: «gli ungheresi si stanno preparando a rompere gli ormeggi, quindi non può accadere che noi arriviamo dopo».



L'assunzione del "valore universale della democrazia" non era solo una scelta strategica per l'Italia, ma un'affermazione di principio che deve valere ovunque.

LV | *E intanto arriva Tien An Men*

PF | Proprio così. Nel Giugno '89 un altro evento traumatico scuote il mondo: migliaia di studenti, espressione di un movimento sviluppatosi nelle università cinesi, occupa a Pechino Piazza Tien An Men, simbolo da sempre del potere politico cinese. Dopo alcune settimane di impasse, la situazione precipita: interviene l'esercito a reprimere il movimento. Occhetto non ha esitazioni e dichiara "il P.C.I. è dalla parte degli studenti". Poche settimane dopo, alle elezioni europee, il P.C.I. raccoglie il 27.5% migliorando leggermente il risultato delle elezioni politiche dell'87 (26.5%).

Permettimi qui un inciso, che può essere molto utile per la vostra analisi. Paragoniamo le modalità della reazione a due momenti: l'invasione sovietica della Cecoslovacchia nel '68 e la repressione di Piazza Tien An Men nell'89. In entrambi i casi, il P.C.I. condanna. È interessante non solo notare la differenza di linguaggio - "grave dissenso" nel '68 e condanna nell'89 - ma anche le procedure con cui si assumono quelle posizioni. Nel '68 l'invasione avviene il 21 Agosto. In Italia è il mese delle ferie. Nessun dirigente è a Roma e molti sono in vacanza lontani, non pochi in URSS. Di fronte a un evento così grave è necessario che sia la Direzione a pronunciarsi. Quindi bisogna convocarla, dare il tempo a chi è lontano di rientrare a Roma. La riunione poi è necessariamente lunga perché tutti vi prendono la parola. E al termine si incaricano due dirigenti - Bufalini e Berlinguer - di estendere il comunicato ufficiale. Una procedura che richiede qualche giorno per essere espletata. Nell'89 nulla di tutto ciò avviene: di fronte alle prime notizie di agenzie sulla repressione dell'esercito cinese, Occhetto convoca i giornalisti e pronuncia le parole di condanna. Il tutto avviene in poche ore. Le ragioni di questa diversità sono molte, ma due importa sottolineare. La prima: nel '68 un atto di condanna verso l'URSS è una "prima volta" che richiede il consenso di tutto il gruppo dirigente con una assunzione di responsabilità collegiale. Nell'89 la rottura con i regimi comunisti è ampiamente maturata e metabolizzata: Occhetto non ha bisogno di riunire la Direzione perché le sue parole sono coerenti con la linea politica largamente condivisa e ripetutamente manifestata. La seconda ragione sta nei diversi tempi della comunicazione. Nel '68 la società vive nel "tempo differito", nell'89 nel "tempo reale" che richiede una immediata reazione all'evento.

LV | Sollevi un aspetto molto interessante in termini psicodinamici. Come giustamente sottolineai nel '68 «è una prima volta», questa condanna tocca il sistema di rappresentazione mentale e lo trasforma, quindi occorre un lavoro di discernimento per poter definire un nuovo patto, che aprirà la strada alla leadership trasformativa di Berlinguer. Nel 1989 ormai siete già «un'altra cosa», un lungo cammino è stato fatto e basta una dichiarazione del Segretario. Nel frattempo gli eventi incalzano, si ha un po' l'impressione di una corsa sfrenata in cui vi manca il fiato

PF | Si può dire così... Infatti a fine Giugno siamo di fronte a un altro evento: si svolgono le prime elezioni libere in Polonia e Solidarnosc le stravinisce. Di fronte a tutti questi avvenimenti, Occhetto - a metà Luglio - riunisce i principali dirigenti del partito e pone il tema di quali decisioni assumere. La gran parte dei dirigenti è consapevole che occorrono degli atti coerenti. Tuttavia non vi è ancora la percezione di un imminente crollo e si guarda con aspettativa a Gorbaciov e alle sue riforme. **Anche se qualche mese prima in un incontro riservato a Roma, Shevardnaze - ministro degli Esteri sovietico e uomo di punta del nuovo corso gorbacioviano - aveva manifestato a Occhetto e a me il suo pessimismo: "stiamo cercando di cambiare tutto, ma abbiamo pochissime speranze di farcela".**

La riunione di Luglio si conclude in modo interlocutorio. In linea di principio tutti d'accordo sulla necessità di accelerare, ma non essendo chiaro con quali atti concreti, ci si aggiorna all'inizio di Settembre.



La gran parte dei dirigenti è consapevole che occorrono degli atti coerenti. Tuttavia non vi è ancora la percezione di un imminente crollo e si guarda con aspettativa a Gorbaciov e alle sue riforme.

A fine Agosto la situazione conosce un'ulteriore accelerazione. Il ministro degli Esteri ungherese, Gyula Horn, annuncia l'apertura della frontiera con l'Austria, consentendo a migliaia di turisti tedeschi dell'est di ritorno dalle vacanze in Romania, di transitare verso la Baviera e recarsi in Germania occidentale. Ho ancora negli occhi le immagini televisive delle lunghe file di Trabant - la "vetturina del popolo" vanto della Germania orientale - che si avviano verso l'Occidente.

Contemporaneamente, in Cecoslovacchia si forma un nuovo governo guidato dal tecnocrate Adamec; in Polonia Solidarnosc forma il primo governo polacco non comunista dal 1948. E tutto questo con il tacito consenso di Gorbaciov.

All'inizio di Settembre, come concordato, il nostro gruppo dirigente torna a riunirsi e, di fronte al precipitare degli eventi, decide di convocare il Comitato Centrale per assumere decisioni coerenti con i cambiamenti in corso. Si è ancora generici su quali decisioni, ma a tutti è chiaro che non sono eludibili scelte forti. Lo scenario intorno a noi muta con una celerità quotidiana a cui non è facile stare dietro. E nonostante Occhetto abbia impresso un nuovo dinamismo, il P.C.I. vive il paradosso di «Achille e la tartaruga»: **noi facevamo**

continui passi e continuamente la realtà andava più avanti e noi a inseguire continuamente.

Emblematica la ragione per cui alla “svolta” si arrivi a caduta del muro avvenuta: le elezioni amministrative a Roma fissate per fine Ottobre. Scatta infatti una preoccupazione: «come facciamo a cambiare nome e simbolo del partito alla vigilia di un voto così delicato?». Si decide perciò che il Comitato Centrale venga convocato all’inizio di Novembre, subito dopo le elezioni romane (che peraltro avranno un esito insoddisfacente). Come si sa in Italia la prima settimana di Novembre è festiva. **Per cui si programma la convocazione del C.C. per la metà di Novembre...ma la sera del 9 Novembre cade il muro di Berlino e noi arriviamo... un minuto dopo... avendo alle spalle tutta una storia che ci consentiva di arrivare prima.**

La mattina del 9 Novembre - a poche ore dalla caduta del muro che tuttavia coglierà tutti di sorpresa - Occhetto è a Londra per incontrare Kinnock, e quando il leader laburista gli chiede «ma cosa aspettate allora» Occhetto risponde «noi siamo pronti... sai però è molto complicato... è molto difficile... abbiamo bisogno ancora di tempo... »

Ma il muro sta per crollare e il tempo è scaduto.

Ecco qui come l'autoreferenzialità incida sulla vita di un'organizzazione facendo prevalere le logiche interne rispetto al principio di realtà: «c'è il voto di Roma... come reagisce il nostro elettorato... compromettiamo l'esito... facciamo dopo... ». Conseguenza, abbiamo perso un appuntamento con la storia.

LV | Indubbiamente ci sarebbe voluta quella che tu hai chiamato la capacità innovativa di Berlinguer, e la sua autorevolezza... Al contempo se Occhetto non riuscì a convincere più in fretta fu anche a causa di ostacoli e ostilità nel gruppo dirigente: le sensibilità umane, le storie personali, la capacità di guardare la realtà erano molto diverse tra voi. Basti pensare a Natta, conoscendo l'uomo, integro, cartesiano, assolutamente critico verso l'Unione Sovietica, i comportamenti ai quali fai riferimento sono sconcertanti. Potresti raccontare dei momenti che permettano di capire queste differenze?

PF | Sì, tu cogli un punto nevralgico. In virtù della lunga evoluzione democratica maturata anno dopo anno, il gruppo dirigente del P.C.I. aveva superato qualsiasi nostalgia dei regimi comunisti. Il partito aveva ormai acquisito una identità democratica e una cultura riformista proprio in antitesi a quei regimi. La nomina del nuovo Segretario Alessandro Natta, e del gruppo dirigente succeduto a Berlinguer, non aveva interrotto il processo di trasformazione della identità, che anzi, viene proseguito con affermazioni molto esplicite e nette: come ho ricordato, al Congresso di Firenze del 1986 il Partito Comunista Italiano si definisce “parte integrante della sinistra europea”, inserendo questa definizione della sua identità nello Statuto del partito.

Ma proprio questo rende difficile ai dirigenti che più si sono identificati con quell'evoluzione, di mettere in discussione il P.C.I. Ricordo bene un confronto con Aldo Tortorella, uno dei dirigenti più lucidi e autorevoli: “ma perché dobbiamo cambiare il nostro nome? Noi siamo diversi dai regimi comunisti, li abbiamo sempre criticati, abbiamo intrapreso una nostra strada. Le macerie del muro non possono cadere su di noi” Gli obiettai che era tutto vero, ma non al punto da non essere coinvolti nella caduta di un mondo a cui, sia pure in modo diverso e autonomo, avevamo appartenuto. “Caro Aldo - gli dissi - quando tra qualche decennio si scriverà la storia di questi giorni, si parlerà della fine del comunismo. **In nessun libro troverai una frase che dica “ma c'era in Italia un partito comunista diverso”. Eravamo diversi, ma non estranei, assorbiti da quella storia, anche nel dissenso.**



È significativo che nessun dirigente del P.C.I. - neppure il più autorevole dirigente riformista e “occidentale” Giorgio Napolitano - abbia mai evocato la possibilità di uno smantellamento del muro di Berlino.

Sui dirigenti più anziani pesava poi la storia del '900 con le sue tragedie. Fascismo, nazismo, stalinismo, guerra, olocausto, guerra fredda: chi aveva vissuto tutto ciò e ne era stato protagonista era obiettivamente figlio di quegli eventi, ne era segnato e in qualche modo ne era prigioniero. È significativo che nessun dirigente del P.C.I. - neppure il più autorevole dirigente riformista e “occidentale” Giorgio Napolitano - abbia mai evocato la possibilità di uno smantellamento del muro di Berlino. Quand'anche lo si pensasse e lo si auspicasse, era considerato assolutamente irrealistico.

Ricordo che in un Comitato Centrale del Giugno '89 Natta dichiarò essere velleitario e destabilizzante pensare al superamento dell'equilibrio bipolare, inimmaginabile la caduta del muro di Berlino e non all'ordine del giorno il tema della riunificazione tedesca. Parole pronunciate quattro mesi prima della caduta del muro! E quando un anno dopo Kohl unificherà la Germania, Natta si lascerà andare a sconsolate parole - "Alla fine ha vinto Hitler" - al di là, penso, delle sue stesse reali convinzioni.

Ed è lì che mi sono reso conto di come andava fatto un salto generazionale; **quella generazione, anche la migliore, era figlia di una storia...**

LV | Una questione di generazione di cultura e, potremmo dire di sistema di rappresentazione mentale...

PF | Sì, certamente, anche nei dirigenti più autorevoli e esperti. Ti cito un altro episodio significativo. Nel Settembre '89 giungono al P.C.I. due inviti: per il 40° anniversario della DDR (7/10/1949), e del PCC per il 40° della Rivoluzione Cinese (1/10/1949). Si riunisce la Segreteria e il responsabile Esteri Antonio Rubbi - ottimo e generoso compagno, ma figlio di quella storia - propone che si accolgano gli inviti inviando nostre delegazioni. Occhetto chiede agli astanti di pronunciarsi. Io e Petruccioli argomentiamo che non ha nessun senso accogliere quegli inviti, tanto più alla luce di tutto quel che sta accadendo in quei regimi. Rubbi riprende la parola e insiste. A quel punto sbottai: «senti, Antonio, parliamoci chiaro, ci sono migliaia di tedeschi che da est vengono a ovest e noi saremmo gli unici che da qua vanno là...» e così a Berlino est non si andò. Ma l'episodio è significativo della fatica di spezzare il cordone ombelicale della storia.

LV | Ormai siete in ritardo, finalmente Occhetto si decide a imporre la svolta. Possiamo parlare ancora di resistenze, bloccaggi, leadership non riconosciuta?

PF | Indubbiamente si trattò di un processo non semplice e molto sofferto. Si convoca il Comitato Centrale, ma Occhetto, consapevole di non poter più perdere altro tempo, gioca di anticipo. Chiede di incontrare i militanti e gli ex partigiani della Bolognina, storica sezione del P.C.I. nella rossa Bologna. E lì annuncia la "svolta": il cambio del nome e l'avvio del processo di costruzione di un nuovo partito.



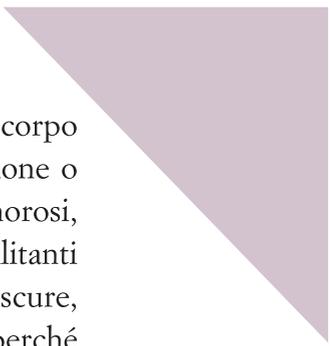
Una consistente parte del partito comprende il significato della svolta.

Ma non mancano coloro che non la condividono, la vivono come un tradimento, si sentono orfani e depredati.

L'impatto fu enorme. Il Segretario del P.C.I. ne annuncia lo scioglimento. E non di un'organizzazione qualsiasi, ma del partito di Gramsci e di Togliatti, attore fondamentale della lotta al fascismo, protagonista della nascita della Repubblica e di ogni passaggio della vita del Paese. Un partito di un milione e mezzo di iscritti, con organizzazioni presenti in tutti gli 8.000 Comuni italiani e milioni di elettori. Una scelta che non può che suscitare reazioni diverse. Una consistente parte del partito comprende il significato della svolta. Ma non mancano coloro che non la condividono, la vivono come un tradimento, si sentono orfani e depredati. **Anche perché il Partito per molti non era solo una organizzazione politica, ma la comunità in cui ci si identificava e a cui si apparteneva con orgoglio.**

La discussione si apre immediatamente in tutte le sezioni, senza attendere che si riunisca il Comitato Centrale. Ricordo che pochi giorni dopo l'annuncio di Occhetto vengo invitato a Bologna in una delle storiche Case del Popolo in una affollatissima assemblea di oltre 300 compagni. Intervengono una quarantina, andando avanti fino all'una di notte. Oltre la metà esprime consenso. Tant'è che pensai "se subito più della metà è d'accordo, ce la faremo". Ma il percorso fu complesso, lungo e irto di ostacoli: il discorso della Bolognina è del 12 Novembre 1989 e il Pds nasce il 2 Febbraio 1991!

Il percorso di nascita del nuovo partito ci impegna un anno e mezzo. Nel Comitato Centrale si manifesta una reazione molto forte nei principali esponenti del gruppo dirigente storico: Tortorella, Ingrao, Natta e altri. Mentre il processo viene sostenuto da Napolitano, Chiaromonte, Reichlin, Pecchioli (non da tutti con l'entusiasmo e con la stessa convinzione, anche per una diffidenza personale nei confronti di Occhetto; tuttavia, per ragioni di carattere culturale e politico Napolitano non poteva certo non essere d'accordo con la svolta, come non potevano non essere d'accordo Reichlin e Pecchioli).



Le reazioni si manifestano ovviamente anche nel corpo del Partito, con una discussione accesa in ogni sezione o organizzazione. Non mancano anche eventi clamorosi, come la contestazione rumorosa di un gruppo di militanti alla sede nazionale del partito, in via Botteghe Oscure, il giorno del Comitato Centrale. La ricordo bene perché Occhetto chiese a me di incontrare quei militanti in una assemblea molto tesa.

Nel tentativo di evitare lacerazioni traumatiche Occhetto - su suggerimento di Trentin - propone una procedura - che, vista oggi, sarebbe impraticabile - di andare a due congressi: il primo per decidere «se» occorre fondare il nuovo partito; il secondo per decidere «come». Distinzione del tutto arbitraria perché il se e il come sono due elementi di un'unica scelta. Quando si decide se fare una cosa contemporaneamente si deve anche decidere come farla. Tuttavia si sceglie quel percorso con la speranza di superare le difficoltà interne e di evitare abbandoni o scissioni (che invece ci saranno lo stesso). Peraltro fuori del partito la proposta di Occhetto viene accolta con generale favore. **Ma ancora una volta prevalgono i tempi interni sui tempi della politica.**

»» **Quando si decide se fare una cosa contemporaneamente si deve anche decidere come farla.**

LV | *E il nome, PDS, e il dibattito interno sull'evoluzione?*

PF | La discussione sul nome del nuovo partito rimanda a quale identità dovesse avere il PDS. E fu una discussione complicata e non univoca: l'area guidata da Napolitano - con l'adesione anche di "occhettiani" come me - optava per una chiara scelta socialdemocratica in coerenza con un percorso di relazioni con i partiti socialdemocratici europei e con i suoi leader Brandt, Palme, Mitterrand, Gonzalez. Veltroni invece guardava molto al Partito Democratico americano, vagheggiando un sistema politico incardinato - come negli Stati Uniti - su un sistema bipartitico. Occhetto a sua volta coltivava la suggestione di una "diversità" terza, condizionato dal conflitto con Craxi e, dunque, dall'assillo di evitare un nome che ci omologasse ai socialisti. Preoccupazione resa più acuta



E come sempre avviene a sinistra quando entra in campo l'uso delle armi, la discussione assume profili travagliati.

dalla proposta di Craxi di unificare i due partiti assumendo il garofano come simbolo e "Unità Socialista" come nome. Più sfumata la posizione di D'Alema per il quale il nome non era così importante perché comunque "noi siamo noi". L'esito della discussione portò in conclusione a tre scelte: adozione del nome di "Partito Democratico della Sinistra", dove la parola "democratico" sanciva la nostra adesione ai principi della democrazia occidentale e la parola "sinistra" segnava la nostra appartenenza di campo; adozione come simbolo la Quercia con alla base il richiamo al simbolo del P.C.I. per sancire che la svolta non significava il ripudio di una storia di cui anzi eravamo eredi; adesione all'Internazionale Socialista per rendere chiara la nostra appartenenza al riformismo socialista europeo. Dossier quest'ultimo che gestii io in prima persona, avendo assunto la responsabilità di Segretario internazionale del nuovo Partito.

Compiute queste scelte per 18 mesi si sviluppò il percorso fondativo, scandito - come ho ricordato - da due Congressi in sequenza: il 19° sul "se" e il 20° sul "come". In realtà questa distinzione risultò astratta e tutto il dibattito fu percorso dal confronto-scontro pro o contro la proposta di Occhetto. Peraltro il dibattito congressuale fu reso più travagliato dalla prima guerra del Golfo. Il P.C.I. espresse la sua contrarietà all'invio di contingenti militari italiani decisi dal governo. E come sempre avviene a sinistra quando entra in campo l'uso delle armi, la discussione assume profili travagliati.

Altri due grandi eventi internazionali accaddero in quella fase.

Il 3 Ottobre del '90 Helmut Kohl dichiara l'unificazione tedesca, a un anno esatto dalla caduta del muro di Berlino.

Nel Febbraio dello stesso anno, su proposta di Gorbaciov, il Comitato Centrale del PCUS rinuncia allo status di partito unico e in ogni Repubblica dell'Unione si indicano libere elezioni, a cui seguono tra il Marzo 90 e il Dicembre '91 le dichiarazioni di indipendenza dei singoli Stati. La prima è la Lituania, seguita dagli altri Baltici e da Armenia e Georgia. Poi mese dopo mese tutti gli altri. Ultime l'Ucraina e la Federazione Russa. Gorbaciov propone di trasformare l'URSS in Federazione di Stati indipendenti. Contro questa proposta in Agosto un gruppo di membri del Politburo organizza un golpe che però fallisce. Gorbaciov riprende il comando, ma ormai gli eventi precipitano. Il 25 Dicembre Gorbaciov si dimette e dichiara sciolto il PCUS. Sul Cremlino

si ammaina la bandiera rossa e si issa la bandiera della Repubblica Federativa Russa.

Il vecchio mondo è definitivamente alle nostre spalle e anche noi siamo chiamati a pensare un futuro nuovo.

Il percorso congressuale - sia nel primo che nel secondo congresso - vede un largo sostegno alla “svolta”, con consensi che si attestano su 2/3 favorevoli e 1/3 contrari. Fu certo un esercizio di reale partecipazione democratica, ma non si può negare che tempi così lunghi contraddicevano la necessità di una iniziativa politica al passo con la velocità dei cambiamenti interni e internazionali. Inoltre tempi così lunghi e un dibattito così divisivo fecero via via perdere carica innovativa e apertura, riducendo così l’attrattività del nuovo partito. In ogni caso, a conclusione del 20° Congresso il 2 Febbraio 1991, a Rimini, nasce il Partito Democratico della Sinistra.



Il vecchio mondo è definitivamente alle nostre spalle e anche noi siamo chiamati a pensare un futuro nuovo.

Il parto è difficile anche nella fase finale. A conclusione del Congresso, al momento della elezione del Segretario nazionale - che per Statuto richiedeva la maggioranza assoluta dei componenti del Consiglio Nazionale (nome che sostituiva quello di Comitato Centrale) - a Occhetto mancano i voti necessari a essere eletto dalla maggioranza assoluta. Un esito ingiusto per chi aveva con coraggio e determinazione guidato un’operazione così complessa. Si riconvoca qualche settimana dopo il Consiglio Nazionale che elegge Occhetto a stragrande maggioranza. Ma l’episodio diceva molto della difficoltà di far accettare la “svolta”.

Poche ore dopo la conclusione del Congresso, una parte dei delegati della minoranza - guidati da Cossutta, Diliberto, Garavini - annuncia la non adesione al nuovo partito e la scelta di dare vita a Rifondazione Comunista.

LV | Quindi una svolta prevista, preparata da lungo tempo, ma difficile...

PF | Sì, perché la svolta non fu affatto scontata. Se una maggioranza dei nostri militanti e dei nostri dirigenti la condivide perché sbocco naturale del percorso evolutivo che il P.C.I. aveva conosciuto da Berlinguer in avanti, un’altra parte dei nostri militanti e dei nostri dirigenti vive lo scioglimento del P.C.I. con grande dolore, tant’è che vi fu, appunto, una scissione.

LV | Bisogna sottolineare, credo, per chi non ha vissuto quelle vicende, che la scissione, come ricordi, fu promossa solo da una parte della minoranza contraria al cambiamento di nome, la parte più cospicua restò nel PDS. Quanto agli scissionisti resteranno a lungo un alleato politico, come ci racconterai in seguito¹³. Eravate tutti «un’altra cosa» non solo la maggioranza. Sottolinei con forza la dimensione del dolore, la perdita delle origini, la paura di perdere la propria identità; fu un momento in cui la dimensione emozionale e quindi psichica divenne fortissima e visibile.

A questo punto vengono compiute scelte importanti in politica estera, che hai personalmente seguito come responsabile delle attività internazionali del nuovo partito.

PF | E sono state scelte importanti, in effetti. Fondato il partito, si avvia un percorso di costruzione, in un mix di innovazione e di continuità. Per rendere evidente che il PDS non è semplicemente il P.C.I. con un altro nome, immediatamente si compiono due atti di forte valore politico e simbolico.

Presentiamo formale richiesta di adesione all’Internazionale Socialista. Il 4 Aprile Napolitano, io e Giangiacomo Migone ci rechiamo a Brema - dove era in corso il Congresso annuale della SPD - per consegnare la richiesta nelle mani di Willy Brandt, Presidente della IS. Ricordo ancora con emozione l’accoglienza di Brandt, che ci accolse con caloroso sorriso e allargando le braccia disse: **«erano molti anni che vi attendevo!»**.

Di lì partì un percorso che ci avrebbe portato, un anno e mezzo dopo, al Congresso di Berlino dove gli oltre 140 partiti membri dell’Internazionale Socialista votano all’unanimità l’ingresso del PDS come full member.

Un percorso che gestii in prima persona in qualità di Segretario internazionale del Partito. 18 mesi nei quali contattai uno a uno tutti i partiti dell’IS per far conoscere il PDS e acquisire il consenso alla nostra adesione. E contemporaneamente stabilii un rapporto intenso con Craxi - nel pieno di rapporti difficilissimi tra noi e il P.S.I. - perché non potevamo certo pensare

di entrare nell'IS senza il suo consenso o quantomeno la sua neutralità. Lungo quel percorso si compirono altri passi significativi: l'adesione dei nostri europarlamentari al Gruppo Socialista del Parlamento Europeo; l'ingresso dei nostri giovani nella IUSY, l'Internazionale Giovanile Socialista, di cui qualche mese dopo Nicola Zingaretti sarebbe diventato Presidente; la partecipazione del PDS, insieme ai partiti socialisti, alla fondazione del PSE, il Partito Socialista Europeo. E anche in questa occasione si replicò la discussione sul nome, per la difficoltà di presentarsi in Italia con il termine "Socialista", nome del partito concorrente. La soluzione - condivisa con tutti i partiti socialisti europei - fu che in Italia l'acronimo PSE si declinasse in "Partito del Socialismo Europeo".



La soluzione - condivisa con tutti i partiti socialisti europei - fu che in Italia l'acronimo PSE si declinasse in "Partito del Socialismo Europeo".

Altrettanto significativa la scelta di compiere la prima missione internazionale del Segretario del nuovo Partito in Medio Oriente: Israele e Territori palestinesi, Egitto e Giordania. Si era nella fase di preparazione della Conferenza internazionale di Madrid, da cui partì il processo negoziale che avrebbe portato agli accordi Rabin-Arafat di Oslo e Washington. E la missione aveva l'obiettivo di rendere esplicito e visibile il sostegno del PDS all'apertura di dialogo tra israeliani e palestinesi - inesistente dal '48 - e alla soluzione Due Stati per Due Popoli.

In quella circostanza Occhetto pronunciò un discorso molto importante all'Università di Tel Aviv, definendo il Sionismo "movimento di liberazione nazionale", parole coraggiose e tutt'altro che scontate a pochi mesi da una risoluzione dell'ONU che denunciava il sionismo come forma di razzismo. Giungeva così a esito un cammino di riavvicinamento del P.C.I. a Israele, avviato all'inizio degli anni '80 e a cui in particolare ci eravamo dedicati Giorgio Napolitano e io.

Insomma, in poco tempo atti che segnano una collocazione molto precisa: nuovo partito e nuovo nome, adesione all'Internazionale Socialista, viaggio in Israele e discorso sul Sionismo: cioè una ricollocazione nel campo del riformismo e nei valori dell'Occidente.

Alla forte innovazione politica non corrispose invece analogo processo sulla forma partito e la sua organizzazione che rimase sostanzialmente inalterata, rappresentando il maggiore elemento di continuità con il P.C.I. da cui provenivamo.

Anzi, significativo un passaggio della fase costituente del nuovo partito. Tra il primo e il secondo Congresso si convocò una Conferenza nazionale per delineare linee programmatiche e forma partito. Su quest'ultimo tema presentai un'ampia relazione che delineava il profilo organizzativo che il nuovo partito avrebbe dovuto assumere, proponendo molte innovazioni: riduzione delle funzioni a tempo pieno, anno sabbatico di aggiornamento per i dirigenti, organizzazioni tematiche, conferenza programmatica annuale (modello inglese), rotazione degli incarichi dirigenti, riconoscimento del pluralismo interno. Insomma un partito molto diverso dal modello PCI. La proposta venne accolta con grande favore dai delegati e dai nostri dirigenti di base, nonché dai media e dai mondi esterni. Ma i dirigenti della minoranza, contrari alla "svolta", andarono da Occhetto, minacciando immediatamente la scissione se non si fosse bloccato quel progetto. Per evitare il precipitare di una crisi nel pieno del percorso congressuale Occhetto mi chiese di soprassedere, assicurando me e gli altri membri della Segreteria che avremmo ripreso il progetto all'indomani della fondazione del nuovo Partito. Il che non avvenne. Io assunsi l'incarico di Segretario internazionale e il progetto di un nuovo modello organizzativo non venne ripreso.

LV | *Metti in evidenza come in quel periodo le resistenze e le inerzie del sistema furono ancora molto forti.*

In ogni caso la trasformazione proseguirà e si giungerà nel 1998 alla nascita del DS in luogo del PDS e poi nella costruzione del PD... Potresti ricostruirne il percorso?

PF | Sì, un percorso complesso, perché il PDS è alle prese subito con la crisi del sistema politico italiano. Nel '92 scoppia "Tangentopoli": un insieme di inchieste giudiziarie da cui emerge una vasta pratica di finanziamenti illeciti alla politica, spesso connessi a pratiche corruttive. È una bufera che investe principalmente i partiti di governo e i loro leader: Forlani (DC), Altissimo



Qualche anno prima nel nordItalia era nata la Lega, che nelle elezioni del '92 aveva conosciuto un boom di consensi...

(PLI), La Malfa (PRI), Longo (PSDI) e Craxi (P.S.I.). Tutti si dimettono, salvo Craxi che - dopo aver tenuto un orgoglioso discorso di autodifesa alla Camera dei Deputati - abbandona l'Italia e si autoesilia in Tunisia, dove morirà nel Gennaio 2000. La conseguenza è il crollo del sistema politico della Prima Repubblica. La Democrazia Cristiana conosce una profonda crisi che la porta a sciogliersi per dare vita al Partito Popolare. Gli altri partiti di governo, decapitati dei loro vertici, entrano in una spirale dissolutiva. Crolla il sistema e si apre uno spazio vuoto colmato dalla nascita di Forza Italia, fondata da Silvio Berlusconi tycoon del settore immobiliare e del sistema televisivo privato. Qualche anno prima nel nordItalia era nata la Lega, che nelle elezioni del '92 aveva conosciuto un boom di consensi: un segnale chiaro del terremoto che di lì a pochi mesi avrebbe travolto la Prima Repubblica, anche se nelle elezioni politiche del '92, le prime per il nuovo PDS, il partito ottiene un risultato discreto, contenendo gli effetti della scissione.

Sono anche anni di cambiamento istituzionale e politico: con un referendum si supera il sistema delle preferenze plurime, cambia la legge elettorale dei Comuni con l'elezione diretta dei Sindaci, cambia la legge elettorale per il Parlamento col sistema misto maggioritario (75%) e proporzionale (25%). E soprattutto cambia la geografia politica: il PDS succede al P.C.I., il Partito Popolare succede alla Democrazia Cristiana, Forza Italia si affaccia come una nuova formazione centrista e moderata e la Lega conosce il suo primo significativo successo. E anche il partito neofascista di destra, il Movimento Sociale Italiano, guidato da Gianfranco Fini, decide una sua riconversione dando vita a Alleanza Nazionale.

In un contesto così turbolento si consuma un passaggio che il PDS vive con travaglio. Le inchieste della magistratura mettono in ginocchio il sistema politico e, in particolare, i partiti di governo. Il pentapartito si dissolve e il Presidente della Repubblica Oscar Scalfaro incarica il Governatore della Banca d'Italia Carlo Azeglio Ciampi di formare un governo tecnico-politico sostenuto

da una maggioranza parlamentare. Ciampi si rivolge al P.C.I. proponendogli la partecipazione al governo con propri ministri.

Occhetto teme che in realtà - aldilà della sincera volontà di Ciampi - un nuovo governo sia un modo per tenere in vita un sistema ormai moribondo. Lo sostiene la maggioranza del gruppo dirigente. Non io, né Napolitano, Chiaromonte e altri che invece riteniamo che il PDS non possa sottrarsi alla chiamata di Ciampi. La mediazione - a dire il vero un po' stravagante - è che il PDS non entra nel governo, ma indica tre personalità "di area" - Barbera, Berlinguer, Visco - per incarichi ministeriali. L'esecutivo nasce, ma pochi giorni dopo il Parlamento, al termine di un dibattito drammatico, nega l'autorizzazione a procedere nei confronti di Bettino Craxi. Di fronte all'impatto negativo nell'opinione pubblica e nei media, Occhetto chiede ai tre ministri da noi indicati di dimettersi. Il governo Ciampi prosegue e, esito paradossale di quel convulso contesto, il PDS sarà il suo principale sostegno in Parlamento.

In quel contesto il PDS si pone il problema di costruire un'alleanza di centrosinistra, che conosce alcune sue prime sperimentazioni di successo in voti locali - Torino e Roma - con l'elezione diretta dei sindaci. In vista delle elezioni politiche del '94 Occhetto avanza al Partito Popolare la proposta di un'alleanza elettorale. Il PP - condizionato dai tanti anni di contrapposizione P.C.I.-DC e timoroso di non essere seguito da una parte del suo elettorato - non accoglie la proposta (che se raccolta avrebbe probabilmente consentito al centrosinistra di ottenere nei collegi maggioritari più consensi del centrodestra e così vincere le elezioni). Il PDS ripiega su un cartello elettorale più ristretto, l'Alleanza dei Progressisti che raccoglie il 34% nei collegi maggioritari. Berlusconi invece riesce a realizzare un'alleanza ForzaItalia-Lega-Alleanza Nazionale che risulta vincente alle elezioni con il 42%. Il PDS si attesta al 20,5%. Una sconfitta aggravata qualche mese dopo nelle elezioni europee dove il PDS realizza un risultato altrettanto deludente (19,6%).

Occhetto si dimette, viene eletto Segretario del PDS Massimo D'Alema, al termine di una competizione interna con Walter Veltroni.



In quel contesto il PDS si pone il problema di costruire un'alleanza di centrosinistra, che conosce alcune sue prime sperimentazioni di successo in voti locali - Torino e Roma - con l'elezione diretta dei sindaci.

LV | *Lì inizia un'altra fase...*

PF | Sì, la vittoria di Berlusconi rende ancora più evidente la necessità di costruire un'alternativa. Il governo Berlusconi - largamente privo di una classe dirigente - dura soltanto un anno. Gli succede un governo tecnico guidato da Lamberto Dini che traghetta il Paese verso nuove elezioni anticipate. Si pone nuovamente e a maggior ragione la necessità di costruire un'alleanza di centrosinistra ed è così che nasce l'Ulivo, caratterizzato dall'incontro tra le diverse forze del centrosinistra, che trovano un punto di unificazione in un leader super partes, in grado di parlare a una società civile scossa dalle tante turbolenze che hanno investito il sistema dei partiti. La scelta cade su Romano Prodi, economista, già Ministro, già Presidente dell'Iri, con forte radicamento nel mondo cattolico e una robusta rete di relazioni internazionali.

In altri termini, l'Ulivo nasce non solo come incontro tra forze politiche, ma anche con un profilo di forte apertura alla società civile, in un processo di rigenerazione del sistema politico dopo il suo crollo per effetto di Tangentopoli; **in realtà Tangentopoli non è la ratio della crisi della Prima Repubblica; ne è l'occasio, perché la vera causa del crollo del sistema politico è l'enorme cambiamento intervenuto con la caduta del muro di Berlino e il crollo dell'Urss.**

L'Ulivo, infatti, nasce dall'incontro tra forze politiche eredi dei partiti che, dal dopoguerra e per quarant'anni, erano collocati su fronti opposti perché vincolati dallo scontro bipolare est-ovest. È la caduta del muro che muta lo scenario politico, scioglie la contrapposizione ideologica e consente a forze diverse di unirsi su una piattaforma di comuni valori.

L'Ulivo si presenta alle elezioni del '96 e le vince, avviando sotto la guida di Prodi un'esperienza di governo che si rivelerà per il paese molto proficua, con un governo di forti personalità (Napolitano, Ciampi, Visco, Bersani, Flick), un programma di modernizzazione, di crescita economica e di riforma del paese. L'obiettivo principale è creare le condizioni perché l'Italia sia nel nucleo dei Paesi fondatori dell'euro. Non è un obiettivo semplice, né scontato visto l'alto debito pubblico dell'Italia e le diffidenze di molte capitali europee sulla capacità dell'Italia di ottemperare ai criteri di Maastricht. Nonostante ciò l'obiettivo viene perseguito con grande determinazione facendone l'occasione



L'esperienza di governo è resa però travagliata dalla frammentazione del sistema politico, tant'è vero che l'Ulivo governa un'intera legislatura...

per dimostrare l'affidabilità e la solidità del Paese. La sfida è vinta e l'Italia sarà tra i Paesi che il 1 Gennaio '99 adottano l'euro. Un grande successo che dà al governo credito internazionale e consenso interno.

L'esperienza di governo è resa però travagliata dalla frammentazione del sistema politico, tant'è vero che l'Ulivo governa un'intera legislatura (1996-2001), ma dando vita a quattro governi e cambiando tre Presidenti del Consiglio (Prodi, D'Alema, Amato). Particolarmente travagliato nel '98 il passaggio dal governo Prodi - che cade per il venir meno del sostegno di Rifondazione Comunista - al governo D'Alema la cui maggioranza, persa Rifondazione Comunista, si allarga a una formazione centrista ispirata dall'ex Presidente della Repubblica Cossiga. Prodi non cela la sua profonda irritazione per le modalità della crisi e insieme a Arturo Parisi e altri dirigenti ulivisti fonda un suo partito "I Democratici" il cui simbolo è un Asinello (significativamente ritratto in posa scalcianti!).

A Prodi succede Massimo D'Alema che, divenuto primo ministro, lascia la guida del Partito. Nuovo Segretario del PDS viene eletto Walter Veltroni. E per ricomporre la frattura con Prodi, il governo D'Alema lo propone come Presidente della Commissione Europea, incarico che ricoprirà dal 1999 al 2004.

LV | *Intanto il PDS ha cambiato nome, diventa DS e aggrega nuove componenti della sinistra al suo interno*

PF | Sì, in quello stesso '98 il PDS mette in essere un'ulteriore evoluzione di sé stesso, passando da PDS a Democratici di Sinistra. **Non era solamente un cambiamento di nome:** il passaggio da PDS a Democratici di Sinistra è caratterizzato dalla convergenza tra PDS e Cristiano-sociali, Repubblicani europei, Socialisti, Sinistra Liberale e esponenti provenienti dall'esperienza verde e Radicale. Cambia anche il simbolo che vede alla base della Quercia non più il simbolo del P.C.I., ma la Rosa del PSE. **Si prosegue la trasformazione, con la nascita di un partito plurale nelle anime e nelle componenti riformiste.** Anche il governo D'Alema dura poco più di un anno e mezzo (Ottobre '88-Aprile 2000) operando in continuità con le politiche dell'esecutivo Prodi e assicurando una stabilità che consente di proseguire nella crescita economica

del Paese. È chiamato a gestire - e lo fa bene - la delicata crisi del Kosovo che porta alla caduta di Milosevic. E in questo contesto di sostanziale stabilità Carlo Azeglio Ciampi viene eletto Presidente della Repubblica al primo scrutinio con il voto di centrosinistra e centrodestra. Nonostante ciò alle elezioni regionali del 2000 il centrosinistra subisce una dura sconfitta perdendo tre regioni a vantaggio del centrodestra.

D'Alema si dimette e gli succede per l'ultimo anno di legislatura un governo guidato da Giuliano Amato, già più volte primo ministro e ministro in esecutivi precedenti.

Alle elezioni politiche del 2001 L'Ulivo si presenta guidato da un ticket composto da Rutelli, Sindaco di Roma e proveniente da un'esperienza radicale e verde, e da me in quel momento Ministro della Giustizia (dopo aver precedentemente ricoperto gli incarichi di Viceministro degli Esteri nel Governo Prodi e poi Ministro del Commercio Estero nel Governo D'Alema).

La sfida con il centrodestra si presenta difficile: da un lato l'Ulivo può vantare un'esperienza di governo positiva per il paese, ma dall'altra viene da una vicenda travagliata dal punto di vista politico. Il centrodestra si presenta unito, cosa che non aveva fatto nel '96, e vince le elezioni.

Regola che si è prodotta in tutte le elezioni: vince chi si unisce e perde chi va diviso.

➤➤ **La sfida con il centrodestra si presenta difficile: da un lato l'Ulivo può vantare un'esperienza di governo positiva per il paese, ma dall'altra viene da una vicenda travagliata dal punto di vista politico.**

All'indomani delle elezioni - che vedono anche Walter Veltroni divenire Sindaco di Roma - io mi candido a Segretario dei DS, con una piattaforma il cui slogan è "O si cambia o si muore" a indicare la necessità di una profonda innovazione politica, culturale e programmatica. Alla mia candidatura si contrappongono le candidature di Giovanni Berlinguer, scelto con l'evidente speranza di raccogliere consenso evocando lo spirito berlingueriano, e di Enrico Morando, un dirigente proveniente dalla corrente "migliorista" del PCI. È un congresso combattuto. La dura sconfitta subita sollecita in una parte dei militanti un arroccamento difensivo, guidato da Cofferati e dalla CGIL. Non così però nella maggioranza dei nostri iscritti e dirigenti che accoglie con sollievo e aspettativa il mio "o si cambia o si muore".



Inizia così un periodo di ricostruzione del partito facendo leva su risorse comunque significative: un'organizzazione diffusa in tutto il Paese.

Vengo eletto con i 2/3 dei consensi e - rieletto nel 2004 e nel 2006 - guiderò i DS dal 2001 al 2007. Il primo obiettivo è quello di ricostruire dall'opposizione una prospettiva di centrosinistra. Non semplice dopo una sconfitta elettorale che ha visto i DS raccogliere un modesto 16.5%. Quando perdi non è che il giorno dopo tutti corrono a sostenerti. Inizia così un periodo di ricostruzione del partito facendo leva su risorse comunque significative: un'organizzazione diffusa in tutto il Paese; Sindaci e Presidenti di Regione autorevoli e riconosciuti; una classe dirigente sperimentata. E contemporaneamente avviamo la ricostruzione di un campo di centrosinistra.

Facilita questo obiettivo anche la nascita della Margherita, un processo aggregativo delle forze progressiste cattoliche e laiche promosso nel 2002 da Francesco Rutelli. L'intesa DS-Margherita sarà il perno centrale intorno a cui ruoterà la ricostruzione del centrosinistra.

Giocano altresì un ruolo importante un forte movimento sociale di opposizione guidato da Sergio Cofferati Segretario generale della Cgil, e dal movimento di società civile dei "girotondi", che agisce con un atteggiamento polemico nei confronti dei dirigenti del centrosinistra accusati di non essere sufficientemente reattivi. Accusa del tutto ingenerosa, perché in realtà tra il 2002 e il 2006 i DS e il centrosinistra vincono tutte le elezioni, amministrative, regionali, europee e politiche di quel quinquennio, conquistando molte nuove amministrazioni locali, riconquistando le regioni perse nel 2000 e infine riportando il centrosinistra al governo dell'Italia.

Particolare valore assume la scelta di DS, Margherita e Repubblicani Europei di presentarsi insieme alle elezioni europee del 2004 nella lista "Uniti nell'Ulivo" che raccoglie il 31,1%, divenendo il primo raggruppamento elettorale italiano. Sconfiggendo Forza Italia dimostriamo che lo spazio per un'alternativa alla

destra c'è e la ricostruzione di un centrosinistra vincente è possibile. Si tratta dunque di individuare un leader e di aprire il cantiere di riagggregazione del campo di centrosinistra.

La scelta più impegnativa era naturalmente l'individuazione del leader con cui presentarci alle elezioni politiche. La scelta cade nuovamente su Romano Prodi, rientrato in Italia dopo aver ricoperto dal 1999 al 2004 l'incarico di Presidente della Commissione Europea.

L'anno successivo, nel 2005, il successo del centrosinistra si ripete alle elezioni in 15 Regioni. In 9 si presenta L'Ulivo e in 6 DS e Margherita si presentano con i propri simboli, perché così aveva chiesto la Margherita. L'esito è un successo: il centrosinistra vince in 9 regioni, strappandone 3 alla destra. Ma accade che là dove DS e Margherita si sono presentati separati, i DS hanno un successo elettorale forte, la Margherita riduce i suoi consensi. Un risultato che suscita una discussione sofferta nella Margherita che si interroga se sia conveniente proseguire l'alleanza con i DS. Tant'è che io decido di mettere in sordina il successo dei DS, per non compromettere l'alleanza e non aggravare la ferita, e rilancio un discorso di unità, insieme a Prodi.

Ma l'infelice esito elettorale della Margherita si fa sentire, con un momento di dura tensione tra Prodi e Rutelli e tra Prodi e la Margherita. Difficoltà che superiamo decidendo, in vista delle elezioni politiche previste per la primavera 2006, di scegliere il leader della coalizione con le primarie aperte a tutti gli elettori di centrosinistra. Un'esperienza inedita per l'Italia, a cui partecipano oltre 4 milioni di votanti che scelgono con esito plebiscitario Romano Prodi come leader del centrosinistra. Contemporaneamente ricostruiamo l'alleanza di centrosinistra, dandole un profilo più ampio. Nasce così "L'Unione" che riunisce 17 gruppi politici progressisti e democratici.

L'esito elettorale ci premia. Sia pure con una maggioranza risicata (26.000 voti in più) L'Unione vince le elezioni e Prodi torna alla guida di un governo di centrosinistra che rilancia un programma di crescita, dopo che il quinquennio berlusconiano si è rivelato fallimentare. D'Alema assume l'incarico di Ministro degli Esteri, Padoa Schioppa il Tesoro, Amato gli interni. E l'azione di governo si rivela efficace, restituendo all'Italia la crescita che il governo di centrodestra aveva bloccato.

Tuttavia torna a proporsi il tema della coesione dell'alleanza. L'ampiezza

dell'Unione e l'eccessivo numero di gruppi politici che in Parlamento lo sostengono, espone la coalizione a una condizione di fragilità permanente.

Vista l'esperienza dell'Ulivo prima, e l'esperienza dell'Unione poi, emerge che il centrosinistra organizzato in forma di coalizione non è sufficiente. Serve un soggetto politico coeso, un vero partito. Nell'autunno del 2006 DS e Margherita convocano i rispettivi congressi e decidono di avviare la fase costituente del Partito Democratico, a cui come Segretario dei DS mi dedico totalmente. Decidiamo che la nascita del nuovo partito deve avere un momento fondativo di vasta partecipazione democratica. Convochiamo perciò per il 14 Ottobre 2007 le primarie per la elezione del leader del Partito Democratico. Vi partecipano oltre 3 milioni di votanti e viene eletto Walter Veltroni, con un larghissimo sostegno. Nasce così il Partito Democratico, approdo di una lunga traversata del deserto.

➤➤ **Venuta meno quella divisione, viene meno la ragione di tenere distinte forze che si possono riconoscere in comuni valori democratici e progressisti, pur venendo da storie e culture diverse.**

LV | *Un lungo cammino di cambiamenti e trasformazioni*

PF | Sì, ogni volta che ha dovuto affrontare un passaggio critico, la sinistra italiana ha rilanciato: cade il muro di Berlino, il P.C.I. si trasforma in PDS; con la vittoria di Berlusconi cambia lo scenario italiano, mettiamo in campo l'Ulivo e il PDS viene sostituito dai DS e il PP e forze laiche si uniscono nella Margherita; l'esperienza dell'Ulivo ci porta all'Unione; ma quelle esperienze ci dicono che una coalizione non è sufficiente e variamo il progetto del Partito Democratico, le cui ragioni fondative sono sostanzialmente quattro.

In primo luogo dare vita a una forza politica che unisca le grandi forze riformiste del paese, a lungo divise e opposte quando il mondo era diviso in due. Venuta meno quella divisione, viene meno la ragione di tenere distinte forze che si possono riconoscere in comuni valori democratici e progressisti, pur venendo da storie e culture diverse.

La seconda ragione è dare vita a una grande forza di vasto consenso popolare che guidi un processo di modernizzazione del Paese con un programma adeguato ai rapidi e vasti cambiamenti che ridisegnano il profilo del mondo. Come dissi al Congresso del PD che diede il via alla nascita del Partito Democratico: "un partito nuovo con un pensiero nuovo per un secolo nuovo".

Terzo, dare vita a una forza politica che si faccia carico di mettere in campo una riforma delle istituzioni e del sistema politico, capace di ricostruire un rapporto di fiducia con i cittadini ampiamente scosso dalla crisi della prima Repubblica.

Quarto, una forza politica che dall'Italia concorresse al rinnovamento della sinistra europea, anch'essa chiamata a fare i conti con un mondo nuovo e un secolo nuovo.

Se si guarda all'oggi quelle quattro ragioni sono ancora più attuali, perché certamente la situazione politica italiana non migliorerebbe se noi arretrassimo nuovamente ai DS e alla Margherita. L'esigenza di una grande forza riformista capace di modernizzare il paese nel segno del riformismo e non del populismo è oggi del tutto evidente. E la ragione per cui volevamo concorrere anche al rinnovamento della sinistra europea oggi è assolutamente chiara se si guarda all'affanno nel quale si dibattono tutti i partiti socialisti e socialdemocratici in Europa...

»» L'esigenza di una grande forza riformista capace di modernizzare il paese nel segno del riformismo e non del populismo è oggi del tutto evidente.

LV | *Prima di passare alla terza parte, quella legata alle radici e all'identità, vorrei proporti un'ultima riflessione sul processo trasformativo, di tipo un po' comparativo. Nel 2001 tu proponi al tuo partito uno slogan: «o si cambia o si muore» che appunto parla di trasformazione. Nel 1986, a un congresso del P.C.F. dove tu rappresentavi il P.C.I., lo slogan era «se défendre pour changer», vale a dire di chiusura totale a qualunque processo trasformativo. Tu, da protagonista dei due fatti, che sguardo hai su queste due parabole opposte, una di apertura e trasformazione, l'altra di chiusura e poi di implosione?*

PF | Sì, è un episodio significativo.

Nel '86 veniamo invitati ad assistere al Congresso del Partito Comunista francese, all'indomani di elezioni che, nonostante Mitterrand presidente, segnano la sconfitta dell'Union de la Gauche (comunisti, socialisti, Radicaux de Gauche) e la vittoria del centrodestra che assume la guida del Governo, dando corso alla prima esperienza di "coabitazione" nella V Repubblica. Per il PCF quelle elezioni segnano una doppia sconfitta: non solo l'alleanza della sinistra perde le elezioni, ma i comunisti scendono al 9.8%. In cinque anni il PCF passa dall'essere il primo partito della sinistra francese a vedersi sorpassato dai socialisti che, trainati dalla Presidenza Mitterrand, si attestano oltre il 30%.



Avendo visto che lo slogan del Congresso era "se défendre pour changer" decido che bisogna parlare chiaro e non coltivare l'illusione dell'arroccamento.

Il Congresso è dunque un passaggio molto delicato: serve una svolta che arresti la verticale perdita di consensi e eviti lo spettro della marginalità. Il dibattito nei congressi territoriali è molto travagliato e non mancano importanti federazioni regionali che chiedono una svolta radicale e un ricambio della leadership. Peraltro dagli anni dell'eurocomunismo era cresciuta nel PCF una corrente interna, denominata con qualche fastidio "les italiens", che si ispirava a Berlinguer e al cammino del P.C.I. Vengo incaricato di rappresentare il nostro partito al Congresso, che si svolge nella banlieu di Parigi.

Noi italiani siamo già apertamente in odore di eresia e tuttavia godiamo del rispetto che si deve a un grande partito. Vengo perciò ricevuto da Marchais e mi si chiede di intervenire nella prima seduta successiva alla relazione del Segretario. Avendo visto che lo slogan del Congresso era "se défendre pour changer" decido che bisogna parlare chiaro e non coltivare l'illusione dell'arroccamento. Per questo inizio il mio intervento dicendo "cari compagni, quello slogan va rovesciato in "changer pour se défendre" e sviluppo le ragioni per cui solo con reali e radicali cambiamenti si può evitare il declino. La platea ascolta, in silenzio, e quando termino un gruppo dei più oltranzisti mi fischia, mentre una parte della platea applaude. L'episodio non passa inosservato a Le Monde che il giorno dopo titolerà "Le représentant des communistes italiens sifflé". Marchais cercherà di correre ai ripari scusandosi per le "intemperanze di pochi", mi inviterà a pranzo, si profonderà in attestazioni di stima al P.C.I. Ma lo slogan rimarrà quello iniziale e il PCF si arroccerà in posizioni che via via lo porteranno a essere un forza politica residuale.

Un'ulteriore conferma di quanto sia pericoloso privilegiare l'autoconservazione e non riconoscere l'ineludibilità dell'innovazione. Certo scommettere sul cambiamento, sull'innovazione significa salpare per terre sconosciute, solcare mari procellosi, non conoscere a priori l'approdo che solo potrà essere individuato lungo il viaggio. Accettare anche di perdere dei compagni di viaggio.

E tuttavia non è rinchiudendosi in autoconsolanti certezze che si possono superare le difficoltà. Non esistono alle nostre spalle mitiche età dell'oro da rimpiangere. Né di fronte alle tante sfide di un mondo in movimento si può rispondere facendo quel che si è sempre fatto. Perché quel che era efficace e giusto ieri, può non esserlo più oggi e tanto meno lo sarà domani.

Mi ha sempre colpito un paradosso: la sinistra nasce per cambiare il mondo, ma poi ogni volta che si trova di fronte a un cambiamento il primo istinto è metter le mani avanti, vedere più i rischi che le opportunità, ritrarsi piuttosto che accettare la sfida. Eppure Marx ci ha insegnato che il movimento è il motore della storia. E **nei Quaderni dal carcere di Gramsci ritrovi pagine illuminanti sul valore dei mutamenti della realtà e la capacità di interpretarli e guidarli.**

Pur con i limiti di un cammino lungo e travagliato, la svolta di Occhetto fu lungimirante. Permise di salvare l'enorme patrimonio culturale e politico rappresentato dal P.C.I., di traghettarlo in un nuovo partito e di dare alla sinistra italiana la possibilità di superare l'uragano. Un cammino non esaurito soltanto dalla nascita del PDS, ma proseguito con la formazione dei DS e poi dell'Ulivo e infine del Partito Democratico. Una lunga traversata del deserto che ha permesso alla sinistra italiana di essere anche oggi un protagonista della vita del Paese.

»» E nei Quaderni dal carcere di Gramsci ritrovi pagine illuminanti sul valore dei mutamenti della realtà e la capacità di interpretarli e guidarli.

III Parte

La Trasformazione: come e con chi? Le radici e l'identità

LV | Nella trasformazione delle organizzazioni, di solito amiamo dire che i processi di cambiamento non durano, e sono sovente effimeri e cosmetici, perché si fanno sempre sulla gente, contro la gente; al contrario i processi trasformativi si fanno con la gente e per questo durano. Per questo il lavoro di capillarità nelle sezioni, negli incontri, nel porta a porta della vendita dell'unità, del tesseramento, nei vari momenti di vita e dibattito del partito sono importanti. Come valuti quel modo di procedere?

PF | Certo, la forza dei partiti di massa sta nella capillarità, nel radicamento territoriale e sociale, nel rapporto ravvicinato e organizzato con i cittadini. Togliatti faceva vanto del fatto che ci fosse una sezione del P.C.I. ovunque ci fosse un campanile. Quando ero responsabile dell'organizzazione del P.C.I. commissionai un'analisi sulle iscrizioni al Partito dal '48 all'88. Risultò che in quarant'anni 1 italiano su 2 aveva avuto la tessera del P.C.I. almeno per un anno! La capillarità è stata un tratto anche della trasformazione da P.C.I. a PDS, così come dell'Ulivo e anche del Partito Democratico, nel senso che tutti e tre questi processi sono stati fortemente caratterizzati da largo coinvolgimento sia della base del partito, sia di ampie fasce di cittadini e di società civile. Tuttavia bisogna riconoscere che quella capillarità si è venuta, negli ultimi anni, molto riducendo, e non solo nella vita del Partito Democratico.

In realtà è l'intero sistema dei corpi intermedi e della loro rappresentanza che ha vissuto una profonda mutazione. La maggiore fluidità dell'articolazione sociale, i cambiamenti delle forme della produzione (dalla rigidità del ciclo meccanico alla flessibilità delle tecnologie informatiche), l'irruzione della digitalizzazione, le dinamiche della globalizzazione (si pensi a come l'apertura di mercati e degli scambi ha cambiato i paradigmi della competitività): tutto questo ha messo in crisi il modello sociale fordista e le forme di rappresentanza che lo esprimevano. L'esito è un indebolimento di tutte le forme di rappresentanza: partiti, sindacati, associazioni di categoria.

Non si può ignorare, ad esempio, come internet e digitalizzazione hanno cambiato radicalmente non solo i modi di comunicare, ma i modi di consumare (l'e-commerce), i percorsi di informazione e formazione, il diffondersi di sensi comuni, le relazioni interpersonali, le forme di organizzazione collettive. E anche le forme e i modi con cui un soggetto politico si organizza. Al punto che abbiamo oggi movimenti - il caso di 5 stelle è emblematico - che nascono e vivono sul web, senza radici territoriali. Tutto questo naturalmente ha



Risultò che in quarant'anni 1 italiano su 2 aveva avuto la tessera del P.C.I. almeno per un anno!

delle conseguenze sia sui comportamenti delle persone, sia sulle forme di organizzazione della società. E anche sulle forme della democrazia, in particolare della democrazia fondata su valori liberali. Colpisce come vada estendendosi il fenomeno delle cosiddette “democrazie illiberali”: regimi che hanno una architettura democratica - pluralismo politico, suffragio elettorale, Stato di diritto, informazione libera - ma che sono caratterizzate da una gestione autocratica che piega e coarta quella architettura a beneficio di una “dittatura della maggioranza”. Turchia, Russia, Ungheria, Polonia, Filippine, India sono evidenti esempi di questa torsione autoritaria della democrazia. E la crescita di movimenti populistici e neonazionalisti in Europa è un'altra manifestazione della crisi che insidia la democrazia rappresentativa.

Anche l'Italia è alle prese con questo fenomeno, se si pensa a come il sistema dei partiti si sia destrutturato e il loro rapporto con la società si sia impoverito. Tutto questo naturalmente ha inciso anche sul Partito Democratico, indebolendo il suo radicamento sociale e territoriale.



E la crescita di movimenti populistici e neonazionalisti in Europa è un'altra manifestazione della crisi che insidia la democrazia rappresentativa.

A ciò si aggiunga un fatto specifico. La nascita del Partito Democratico ha dato vita, dal punto di vista organizzativo, all'incontro di due modelli di organizzazione: il modello dei DS in continuità con il modello di partito ereditato dal PDS e dal P.C.I. e cioè un partito a larga base popolare di iscritti, di militanti, con una capillarità sul territorio data dalle sezioni, con un forte radicamento sociale e territoriale e al tempo stesso una struttura fortemente gerarchizzata in senso piramidale; il modello della Margherita, ereditato dalla Democrazia Cristiana, incardinato sugli eletti: consiglieri comunali provinciali, regionali, parlamentari, intorno a cui ruota la vita del partito. Il PD ha

perseguito l'incrocio dei due modelli che però non si sono fusi, **in realtà noi non siamo riusciti né a fondere i due modelli, né a dar vita a un modello organizzativo nuovo, si può dire schematicamente che nel nord del paese è prevalso il modello DS, nel sud del paese il modello Margherita. E questo naturalmente ha molto indebolito la capillarità e il radicamento del partito.**

Aggiungo che, sotto l'incalzare di campagne populistiche, sono stati aboliti i finanziamenti pubblici ai partiti. Il che ha fortemente ridotto la loro autonomia organizzativa e politica. Si è lasciata passare nell'opinione pubblica la falsa idea che la politica non debba costare e, per conseguenza, che ogni soldo a disposizione della politica sia uno spreco o frutto di corruzione. Di qui l'assunto secondo cui la politica, per essere corretta e pulita, non debba costare. Il che è un'assurdità perché al pari di qualsiasi attività organizzata anche l'iniziativa politica ha dei costi. Se mai il tema su cui concentrarsi è che quei costi siano finanziati in modo trasparente e lecito.

LV | *Nel P.C.I. nelle sezioni, durante la campagna di reclutamento, i congressi, le svolte politiche del Partito si parlava, si dibatteva...*

PF | Assolutamente sì, il P.C.I. è sempre stato un partito caratterizzato da un'ampia dialettica, proprio in virtù del fatto che il suo gruppo dirigente era composto da personalità politiche con forte spessore intellettuale. Io ho avuto la fortuna di diventare membro della Direzione del P.C.I. nel 1983 - il più giovane - quando la direzione del partito era composta di 37 persone, tra i quali Berlinguer, Pajetta, Napolitano, Amendola, Chiaromonte, Tortorella, Iotti, Seroni, Bufalini, Trentin, Lama, Reichlin, Ingrao... quello era un gruppo dirigente che aveva una esperienza politica e uno spessore intellettuale straordinario! **Quindi tutta la vita del partito aveva una dimensione**



Il P.C.I. è sempre stato un partito caratterizzato da un'ampia dialettica, proprio in virtù del fatto che il suo gruppo dirigente era composto da personalità politiche con forte spessore intellettuale.

culturale e partecipativa forte, che mano a mano si è indebolita. Se uno dovesse chiedere qual è il limite principale del PD nella costruzione di questi dieci anni è proprio questo: l'indebolimento del suo profilo culturale e, come conseguenza, **l'indebolimento del suo radicamento sociale, della capacità di coinvolgere i cittadini e della tenuta organizzativa. Perché radicamento sociale e tenuta organizzativa non sono un fatto solo di organizzazione, derivano dall'identità e dalla cultura di un partito.**

LV | *Secondo noi il lavoro di trasformazione non può avvenire senza «l'altro», quello che rappresenta l'alterità e che ci rimanda alle nostre proprie contraddizioni. Lo ritroviamo nel modello che presentavi prima, di un P.C.I. che intendeva con una posizione di distanza favorire un dibattito negli altri partiti comunisti. Vi è per noi un effetto specchio interessante: attraverso l'esperienza della Sinistra Indipendente anche il P.C.I. possedeva il suo «altro» che con la sua distanza e il suo ruolo, favoriva un dibattito nel partito¹⁴.*

PF | La Sinistra Indipendente è un'esperienza che il P.C.I. promosse per aggregare forze - soprattutto intellettuali - che si collocavano in uno spazio culturale di sinistra. E questo rafforzava l'immagine del P.C.I. come un partito aperto alla società, laico, riformista (anche se la parola riformista non era una parola in uso, anzi era bandita, preferendo "riformatore", perché il riformismo era il modello socialdemocratico).

Quella tensione all'apertura è un tratto che ha accompagnato il P.C.I. in tutto il suo percorso.

Ricordati, come abbiamo evocato, che quando nel 1945 Togliatti fonda gli Editori Riuniti, **il primo volume edito dalla nuova casa editrice non è il Capitale di Marx, ma il Trattato sulla tolleranza di Voltaire.** Significativo...

La migliore intellettualità italiana ha avuto nel Partito Comunista Italiano il suo naturale riferimento. L'elenco è lunghissimo: Guttuso, Moravia, Calvino, Maraini, Luporini, Villari, Strehler, Pasolini e tantissimi scrittori, urbanisti, registi, filosofi, storici. Un rapporto fecondo, vivo, spesso anche fortemente dialettico, se penso alla disputa Togliatti-Vittorini o a Togliatti che visita in ospedale Curzio Malaparte prima della sua morte. Oppure al discorso di

Togliatti nel 1963 a Bergamo sulla pace nel mondo¹⁵, alla Convention della cultura che Berlinguer organizza nel 1977 al Teatro Eliseo¹⁶ con tutti gli intellettuali, per dare forza al grande dibattito sull'austerità. Una cosa che oggi andrebbe ricordata, è il discorso di Berlinguer sulla necessità di un governo mondiale. Pronunciato nel 1982¹⁷ sembrava una velleità, tant'è che non pochi guardarono a Enrico come a un ingenuo visionario. Oggi quel tema è davanti a noi: viviamo una globalizzazione che soffre di assenza di *governance*. E l'interrogativo a cui non riusciamo ancora a dare una risposta è con quale sovranità politica guidare la globalizzazione.

Tornando alla Sinistra Indipendente è stata un'esperienza particolarmente felice, sia sul piano parlamentare, sia sul piano dell'elaborazione culturale e programmatica. Lo strumento con cui si è costruita una partecipazione alla vita politica e istituzionale del paese di quel vasto mondo di intellettuali che ruotava intorno al P.C.I. Ed è significativo che quell'esperienza abbia concorso alla nascita del PDS, tant'è che primo Presidente del nuovo Partito fu Stefano Rodotà, uno degli esponenti più significativi della Sinistra Indipendente.



Interrogativo a cui non riusciamo ancora a dare una risposta è con quale sovranità politica guidare la globalizzazione...

LV | *Sull'importanza di aggregare l'altro, mi sembra che vada ricordato come rapidamente e più di molti altri il P.C.I. abbia favorito la rappresentanza femminile. Alcuni anni fa, proprio Stefano Rodotà, definì «impressionante» la composizione femminile del gruppo parlamentare comunista alla X legislatura, questo prima e aldilà di leggi, quote e quant'altro... Concordi?*

PF | Sì quello è stato un altro tema importante di evoluzione culturale, che ci ha visto passare dal concetto di emancipazione femminile, tipico della tradizione socialista e comunista - da Clara Zetkin a Nilde Iotti - al femminismo, cioè al concetto di liberazione femminile, qualitativamente diverso dalla emancipazione. Perché l'emancipazione sta dentro un quadro, anche se non lo riconosci e non lo dici, in cui c'è ancora una primazia maschile, tant'è vero che l'emancipazione è l'acquisizione di uno status a cui le donne si devono avvicinare ("poter fare tutto quello che fanno gli uomini"); la liberazione femminile è l'idea che la parità di genere è fondamento della soggettività

umana e della società. Un salto che il P.C.I. ha fatto grazie al grande contributo di Berlinguer, che ha molto assecondato l'assunzione delle categorie del femminismo, per andare oltre le categorie dell'emancipazione. Straordinaria è stata in questo Adriana Seroni, che ha colto questo punto e lo ha fatto diventare una politica. Da lì in poi la parità di genere è sempre stata assunta dalla sinistra come un aspetto fondamentale. E questa scelta è stato uno dei tratti fondamentale del PDS e dei DS e a maggior ragione del Partito Democratico. Tra l'altro noi fummo i primi a mettere le quote nello statuto, me ne occupai io personalmente al 18° Congresso, statuendo che negli organi dirigenti ogni sesso doveva essere rappresentato almeno per il 40%.

»» Da lì in poi la parità di genere è sempre stata assunta dalla sinistra come un aspetto fondamentale. E questa scelta è stato uno dei tratti fondamentale del PDS e dei DS e a maggior ragione del Partito Democratico...

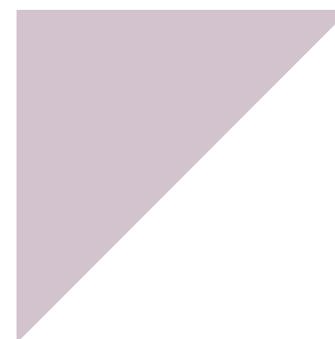
LV | *Nella nostra disciplina un processo trasformativo può dirsi compiuto quando si sente che la task, cioè il compito fondamentale, è stato servito pienamente. In politica certo la conquista del potere ne è un elemento fondamentale, l'altro è la trasformazione delle mentalità e della società.*

Preparando questo lavoro a noi è sembrato che l'elezione di Giorgio Napolitano alla Presidenza della Repubblica, nel 2006, ne costituisca appunto il compimento: per la prima volta, un dirigente politico venuto da quella storia diventa il Capo dello Stato e viene a incarnare simbolicamente tutto il paese. Tu che sei stato protagonista principale di quella vicenda che analisi porti su questo avvenimento e cosa ne vorresti raccontare?

PF | Sì, concordo con la tua lettura. L'elezione di Napolitano alla Presidenza della Repubblica sancì la definitiva e piena legittimazione di una storia politica. Avvenne che noi proponemmo D'Alema, su cui però ci fu un'alzata di scudi di una parte del mondo intellettuale, della borghesia e dell'opposizione politica. D'Alema fece un passo indietro. Per verificare la possibilità di un'intesa - che è sempre doveroso ricercare quando si deve eleggere il Capo dello Stato, che rappresenta l'unità nazionale - Rutelli e io andammo ad un incontro con Fini e Casini, a cui Berlusconi aveva delegato il compito di negoziare con il



L'elezione di Napolitano alla Presidenza della Repubblica sancì la definitiva e piena legittimazione di una storia politica.



LV | *Perché «uno della nostra storia», perché non Amato ad esempio, membro dei DS? Il partito comunista si è sempre tirato indietro per favorire l'utilità comune, e poi nel 2006, c'è stato un punto di fissazione sulla Presidenza della Repubblica e arriva l'elezione di Giorgio Napolitano...*

PF | Il P.C.I. si tirava indietro perché, si potrebbe dire, aveva introiettato il valore dell'interesse generale, che è il valore fondante della Repubblica, che poi si mescolava col fatto che si sapeva che c'era una *conventio ad excludendum* e quindi a maggior ragione giocava la partita dell'interesse nazionale. Questa cristallizzazione ci fu per finire una *conventio ad excludendum*.

Giuliano Amato aveva naturalmente tutti i titoli. Peraltro sono sempre stato legato a lui politicamente e affettivamente. Ma è chiaro che se al ritiro di D'Alema fosse subentrato un candidato non proveniente dal P.C.I., quella scelta avrebbe avuto per noi il significato di una delegittimazione politica. Una nuova forma di *conventio ad excludendum*. Esattamente il contrario di ciò che ha significato l'elezione di Napolitano.

centrosinistra. Riproposi D'Alema, Casini abbozzò, disse: «sì, forse possiamo anche prenderlo in considerazione»; Fini disse: «no, per noi non è votabile». Berlusconi mi aveva telefonato prima dell'incontro per dirmi «non possiamo sostenerlo». Allora rilanciai: «prendo atto, ma voi ritenete di non poter votare D'Alema, o chiunque venga dalla nostra storia? Perché sono due cose diverse». E Fini a quel punto capì e disse, «no, per carità, non si può mettere un veto su un Partito»... «Bene - risposi - allora vi proponiamo Napolitano». «Per noi va bene, disse Fini, ma devi parlare direttamente con Berlusconi». Chiamai Berlusconi che fu molto chiaro «non è il nostro candidato, ma non possiamo dire di no». E così Giorgio Napolitano divenne il primo dirigente comunista Presidente della Repubblica.

LV | *Perché finirla in quel momento?*

PF | Per una legittimazione definitiva, il superamento dell'ultimo diaframma e Napolitano aveva il profilo per poter essere accettato e riconosciuto. Per noi era essenziale sancire definitivamente la fine di ogni forma di *conventio ad excludendum*¹⁸. **Non essere più figli di un dio minore.**

LV | *Per finire vorremmo entrare nel cammino delle emozioni e dei ricordi personali: quali emozioni hai avuto, hai sentito attorno a te, durante il processo di trasformazione e quali sono quelle che ti restano ora?*

PF | Io sono cresciuto come te, andando a 6-7 anni, ancora coi calzoni corti, all'Ossario partigiano di Forno di Coazze¹⁹ dove sono sepolti i compagni di lotta di mio padre, di tuo padre, dei tuoi zii. Sono cresciuto - come te - con le descrizioni della lotta partigiana, direi che l'imprinting politico mio è nato lì. Sono, come te, figlio di quella generazione che ha lottato per dare all'Italia democrazia e libertà e ci ha trasmesso quei valori.

LV | *E oggi? Ora che è finito il P.C.I.*

PF | Vedi io ho scelto di dedicare la mia vita alla politica "per passione". Mi ha spinto su questa strada l'origine familiare. Mio nonno è stato un fondatore del Partito Socialista e primo Sindaco socialista di Almese, un comune alle porte di Torino. Mio padre, comandante partigiano e poi imprenditore, affiancando alla sua attività professionale un impegno politico come dirigente del P.S.I. Io ho cominciato la mia esperienza politica a 14 anni, iscrivendomi a Nuova Resistenza un'organizzazione giovanile antifascista nata nei giorni della lotta al governo Tambroni. Ho fatto il movimento studentesco che, come sai, nacque a Torino nell'inverno del '67. A differenza di molti della mia generazione che passarono dal Movimento Studentesco alla sinistra extraparlamentare - e una frangia addirittura alla lotta armata - mi iscrissi al P.C.I., perché ho sempre pensato che la politica non può esser solo evocazione. La politica ha bisogno di ideali forti, ma deve esser capace di farli vivere nella quotidianità. Per questo mi sono sempre considerato

un "riformista" - parola che non mi ha mai fatto paura - e ho praticato la politica con una cultura del fare e non solo del dire. Se mi chiedi di dire cosa è per me il riformismo, lo definirei così: **la politica capace di saldare i valori e gli ideali forti della sinistra con il governo della quotidianità e della complessità.** E ho sempre avuto una particolare tensione all'innovazione e ai cambiamenti. Anche questa è una legacy di mio padre, un imprenditore coraggioso a cui piaceva misurarsi con il nuovo. Fummo a Torino tra le prime famiglie ad avere la televisione. In azienda sperimentava continuamente nuove modalità organizzative. Aveva chiarissimo il ruolo della comunicazione, in tempi nei quali il tema era considerato marginale. Mi ha trasmesso questo modo di guardare ai cambiamenti come opportunità e nuovo sapere.

Vedi, vorrei insistere sul paradosso di cui parlavamo prima, perché per me è essenziale: la sinistra nasce per "cambiare il mondo", ma poi ogni volta che si trova di fronte a un cambiamento il primo istinto è, appunto, di metter le mani avanti, vedere più i rischi che le opportunità. E quanti esempi possiamo trarre dalla politica: Mandela non ebbe paura di siglare un accordo con chi lo aveva discriminato e incarcerato per anni; Brandt non esitò a inginocchiarsi al Ghetto di Varsavia; Schumann e Monnet - un tedesco e un francese - pensarono che l'unico modo perché i loro popoli non continuassero a insanguinare l'Europa era costruire un futuro comune. Ecco io mi riconosco in questa concezione della politica.

>> La sinistra nasce per "cambiare il mondo", ma poi ogni volta che si trova di fronte a un cambiamento il primo istinto è metter le mani avanti, vedere più i rischi che le opportunità.

E questa cultura l'ho praticata da dirigente politico. Nel pieno della crisi Fiat dell'80, promossi un'inchiesta di massa con decine di migliaia di questionari distribuiti agli operai e agli impiegati degli stabilimenti Fiat. Ebbe un'enorme successo e fece notizia il profilo - tutt'altro che scontato - che emerse della classe operaia e dei suoi orientamenti. Quando la pesante ristrutturazione della Fiat mise in discussione il modello della factory-town, promossi una grande "Convenzione per il futuro di Torino" chiamando a discutere l'intera città, dall'Arcivescovo all'Avvocato Agnelli. Pochi sanno che le prime primarie in

Italia - molto prima che le si adottasse a livello nazionale - furono organizzate da me a Torino nell'85 per scegliere i candidati del P.C.I. alle elezioni comunali. Del tutto naturale dunque che nell'89 aderissi con convinzione alla svolta di Occhetto e ne fossi uno dei protagonisti. E così quando, all'indomani della sconfitta elettorale del 2001, mi candidai a Segretario dei DS lo feci con una piattaforma il cui slogan era, come ho già ricordato, "O si cambia o si muore". Con lo stesso spirito ho ricostruito l'Ulivo e poi ho fatto nascere il Partito Democratico. E così da Sindaco di Torino, in una delle crisi economiche più dure vissute dalla città, ho scommesso su un nuovo profilo della città - da factory town a città a "vocazioni plurali" - investendo su trasformazioni urbane, innovazione, tecnologia, alta formazione, cultura.

Puoi dunque capire che le tante trasformazioni che ogni giorno cambiano la società in cui viviamo non mi spaventano. Anzi le guardo con grande curiosità e cerco sempre di coglierne le opportunità.

Detto questo non sarei sincero se non ti dicessi che suscitano in me dubbi e interrogativi certi modi di fare politica di oggi. Forse per il fatto che non sono figlio della società digitale e la digitalizzazione ha cambiato tutto, compreso il modo di essere della politica, il suo linguaggio, le sue forme di organizzazione, il suo rapporto con la realtà. È una politica che vive nel tempo reale, scandito dall'istante e salta ogni mediazione. Vorrà pur dire qualcosa che Trump affidi ogni sua comunicazione ormai solo ai tweet. Ecco quel che vivo con difficoltà non sono i cambiamenti, ma come vengono utilizzati con un'esasperata tendenza al marketing, alla comunicazione di impatto, alla semplificazione mediatica. Per esperienza so che gestire i processi, governare la complessità, cambiare il mondo non si risolve nella felice battuta di un istante. Così come mi colpisce lo svilimento della competenza, dell'esperienza, del sapere. Ne è un riflesso l'assenza ormai nella vita dei partiti di qualsiasi attività di formazione. Anche per questo, continuando nel mio impegno politico e parlamentare, ho molto intensificato il tempo che dedico a scrivere, a tenere corsi di formazione, a svolgere conferenze perché penso che il ruolo di un dirigente politico sia tradurre la sua esperienza in una riflessione, per sé, ma soprattutto da trasmettere, in primo luogo alle nuove generazioni.



Puoi dunque capire che le tante trasformazioni che ogni giorno cambiano la società in cui viviamo non mi spaventano. Anzi le guardo con grande curiosità e cerco sempre di coglierne le opportunità.

LV | *Trasmettere alle prossime generazioni la nostra eredità, quella dell'antifascismo*
PF | Certo quelli sono valori primari e fondativi che vanno fatti vivere sempre. Da quei valori sono nate Costituzione e Repubblica. Ma far vivere quei valori non si esaurisce nel celebrare il 25 Aprile o nel salire all'Ossario partigiano di Forno di Coazze ogni 10 Maggio. Quello bisogna farlo perché là sono le nostre radici e non c'è futuro senza consapevolezza del passato. Ma far vivere quei valori oggi significa ricostruire una politica di ascensori sociali, combattendo contro le tante forme di disuguaglianza che tagliano la società; significa restituire ai cittadini le sicurezze essenziali (la casa, la salute, l'istruzione); significa ripensare il rapporto uomo-natura e le modalità dello sviluppo; significa scommettere su una società multietnica capace di garantire diritti e doveri di ciascuno; significa mettere ogni persona nelle condizioni di investire sulle proprie capacità; significa riconoscere le differenze - di genere, di sesso, di etnia, di competenze - e consentire a ciascuno di viverle senza paure; e significa ricostruire un rapporto di credibilità e fiducia tra cittadini e politica. Obiettivi non semplici, né facili, ma ineludibili. Insomma, anche in questo secolo, anche nella società della globalizzazione, anche nel tempo del web, c'è bisogno di politica e di buona politica. Io continuo a crederci e per questo, insieme a tanti, continuo a battermi.



Far vivere quei valori oggi significa ricostruire una politica di ascensori sociali, combattendo contro le tante forme di disuguaglianza che tagliano la società...

LV | *Nel momento di chiudere questo lavoro ci troviamo confrontati alla pandemia del Covid-19. Quali insegnamenti si debbono trarre da questa crisi e che trasformazioni per il futuro?*

PF | In poche settimane il coronavirus ha costretto il mondo a ridisegnare modi di produrre, di consumare, di comunicare, di vivere. Cambiamenti che non si esauriranno con il superamento della fase acuta della pandemia. E anzi per ripartire sarà necessario cambiare punti di vista, analisi, politiche, comportamenti e stili di vita.

Dovrà cambiare il nostro modo di guardare la globalizzazione, uscendo dal dilemma astratto se abbracciarla o rifiutarla e invece comprendendo che ogni fenomeno del pianeta, anche quando si manifesta in luoghi lontani, ci riguarda e investe la nostra vita. E dunque essere consapevoli che il tema di sedi e istituzioni per dare alla globalizzazione una guida che ne superi l'attuale anarchia non può più essere eluso.

Dovrà cambiare il modello di sviluppo costruendo un nuovo equilibrio tra la produzione di beni e merci di uso individuale e la valorizzazione dei beni comuni in un rapporto tra uomo e natura che consenta di non disperdere le ricchezze del pianeta.

Dovrà cambiare il modo di essere dell'Unione Europea che non può essere ridotta ad una somma di Stati gelosi della loro sovranità, quando proprio questa pandemia ci dice che nessuno può farcela da solo. Se i problemi sono comuni servono soluzioni comuni e istituzioni comuni.

Dovrà cambiare la considerazione della spesa sociale, lasciandoci alle spalle la convinzione, ampiamente diffusa in questi ultimi decenni, che la spesa per sanità, assistenza, scuola, servizi ai cittadini sia "improduttiva" e quindi comprimibile in nome di astratti equilibri di bilancio. E in particolare dovremo smettere di dedicare alla ricerca scientifica qualche decimale di punto di Pil, quando invece serve un salto rilevante di investimenti, essenziali per difendere la vita delle persone e del mondo.



Se l'espressione "nulla sarà più come prima" non vuole essere retorica dovremo riprogettare il modo di vivere di ciascuno di noi e della società. [...] Sarà questa la nuova frontiera della politica.

Cambierà il modo di lavorare, con una progressiva estensione di smartworking, lavoro agile, lavoro a domicilio, orari flessibili costruendo una nuova e inedita relazione tra esigenze produttive e tempi e stili di vita individuali e collettivi.

Dovrà cambiare il modo in cui ideare e costruire le città, superando l'idea che la modernità si affermi solo con megalopoli e urbanizzazioni forzate - la Cina ne insegna gli enormi rischi - producendo depauperamento di interi territori delle loro ricchezze naturali, sociali e culturali.

Cambierà ancor di più di quanto già non sia avvenuto il modo di comunicare. In un mondo sequestrato dalla pandemia, internet si è rivelato strumento indispensabile per informarsi, lavorare, studiare, commerciare, curarsi, mantenere relazioni e affetti, preservare la vita di comunità.

Dovremo liberarci dei pregiudizi e delle paure verso ciò che è diverso da noi perché il coronavirus ha colpito persone di ogni colore, di ogni sesso, di ogni religione, di ogni cultura. E assicurare dignità di vita a ogni persona è condizione perché sia degna anche la nostra esistenza.

Ecco, se l'espressione "nulla sarà più come prima" non vuole essere retorica dovremo riprogettare il modo di vivere di ciascuno di noi e della società. E per la sinistra ridefinire come devono essere declinati i suoi valori di liberazione, giustizia, democrazia. Sarà questa la nuova frontiera della politica.

Oltre il Muro

L'analisi: riflessioni e ipotesi di lavoro sulla trasformazione del P.C.I.

Piero Fassino, Leonardo Veneziani
con Antoine Legrand e Angelica Sturiale

Partendo dalle concordanze storiche e dalla narrazione di un protagonista fondamentale, ovviamente portatore di una visione personale, l'intervista e la testimonianza di Piero Fassino permettono di confermare quelle che erano le ipotesi di partenza e insieme arricchirle.

Se l'importanza della materia non consente un'ipotesi di lavoro classica, costruita e definitiva, in compenso possiamo dire di aver identificato dinamiche tipiche di un processo trasformativo, che potranno servire come avvio di un'ipotesi di lavoro, da costruirsi eventualmente in future ricerche.

Le nostre riflessioni riposeranno su alcuni temi già presentati ed altri che l'intervista ha reso particolarmente pertinenti. **In primo luogo una riflessione più approfondita su traumatismo e mito e sul sistema di rappresentazione mentale, unitamente alla forte regressione sistemica del '56 e quanto essa rivelerà di creativo e di più distruttivo. In secondo luogo una riflessione sulla particolare leadership di Berlinguer, e al contrario le difficoltà a far emergere una leadership forte nei primi anni dopo la sua morte, e la datazione dell'inizio del processo trasformativo. In ultimo la datazione della fine di questo processo, che si conferma anche attraverso la particolare cultura del partito, nel 2007.**

KEYWORDS

Traumatismo fondatore
Mito costitutivo
Sistema di rappresentazione mentale
Trasformazione
Riti
Regressione
Blocaggi
Leadership
Autorevolezza

Antoine Legrand

Consulente e coach certificatore
Partner dello studio Avutann
Membro del Board di Motus
Direttore di seminari
in Dinamiche di Gruppo
antoine.legrand@avutann.com

Angelica Sturiale

Psicologa Ph.D in Psicologia
della salute e qualità della vita
Formatrice e consulente
Membro del Board di Motus
angelica.sturiale@unito.it



Le nostre riflessioni riposeranno su alcuni temi già presentati ed altri che l'intervista ha reso particolarmente pertinenti.

1- TRAUMATISMO, MITO, SISTEMA DI RAPPRESENTAZIONE MENTALE

1.1 Il traumatismo fondatore: la paura dell'isolamento, tra fascismo e disincanto sovietico

Il concetto di traumatismo fondatore, legato alle organizzazioni merita un breve accenno teorico.

L'esplorazione del traumatismo fondatore come elemento essenziale della vita psichica ha avuto largo dibattito in psicoanalisi. A partire da Freud, numerosi sono i contributi teorici soprattutto della scuola che si ispira a Ferenczi: Ferenczi stesso, Balint, Abraham e Torok, Shengold e poi Klein, Winnicott, Khan, Mahler. È Gutmann che ha l'intuizione di trasporlo alla vita delle organizzazioni (D. Gutmann op cit.) ponendo il concetto in un ruolo centrale per comprendere la vita dei sistemi umani.

In parte rievocatrice, poi, della *Regressione* benigna e maligna di Balint, è la suddivisione che egli fa tra traumatismo entropico e traumatismo trasformatore. Al divenire di questo concetto recente legato al traumatismo facciamo qui riferimento.

Come anche i brevi accenni di Piero Fassino ce lo ribadiscono il traumatismo fondatore in questo caso viene dalla **concomitanza tra la fondazione del partito e l'avvento del Fascismo al potere**. Sono i vent'anni nel deserto di un P.C.I., come direbbe Fassino «assorbito essenzialmente dalla sua battaglia clandestina di lotta al Fascismo», sono gli anni di confino, di prigionie, di lotta clandestina e di sparpagliamento del gruppo dirigente, quasi come una diaspora biblica. Se il trauma è il fascismo, il traumatismo, come ricorda Napolitano (*vedi nota 4*) sta nel fatto di essere stati i primi, e fino agli anni trenta i soli, ad aver fatto i conti con la vittoria del fascismo, la sconfitta della classe operaia e il non aver saputo capire cosa di diverso e nuovo portava il fascismo, imprigionati dalla dottrina allora prevalente di classe contro classe²⁰, dovuta all'ideologismo della III Internazionale e all'eccessivo dogmatismo di Bordiga, che imprigionava il partito in "un'insolita purezza dottrinale"²¹. Intendiamo che nel traumatismo dell'istituzione oltre al fascismo vi è anche la lacerazione ideologica tra la dottrina (vissuta con forte patriottismo di partito ed esclusivismo) ed il suo

superamento alla ricerca di alleanze²². In Italia, sotto il fascismo, operava una generazione che non aveva il tempo di porsi questioni di dottrina, essa doveva immediatamente agire²³.

Se in primo luogo vi è il fascismo, la sconfitta e la lotta clandestina, il secondo punto è la questione della sconfitta e dell'isolamento rispetto al palinsesto ideologico.

Il dilemma ideologico storicamente lo si ritrova nell'**assunto ideologico di Mosca** sul riformismo (prima, tra il 1920 e il 1928, con la violenta critica dei riformisti e i 21 punti di adesione all'Internazionale Comunista, poi dal 1928 con la teoria del socialfascismo²⁴), che viene imposto a tutto il movimento comunista. Questo assioma è anche la ragione stessa, meccanica, della nascita del P.C.I.

La lotta al fascismo necessitava unità e la dottrina di Mosca richiedeva separazione. Situazione vissuta in modo del tutto particolare dal P.C.I., forza politica isolata, perseguitata e dispersa, lontana dal confronto politico con le altre forze.

Più grave, all'*inferno dell'Italia fascista* fa da specchio il *paradiso della Russia sovietica*. In quegli anni i militanti e dirigenti vivono come un reale traumatismo la situazione politica sovietica, prima con le violentissime lacerazioni interne al gruppo dirigente bolscevico, poi con la sopravvivenza alla mortale lotta per il predominio politico che prevaleva a Mosca²⁵.

E questo aspetto prende una forza maggiore nella creazione del traumatismo quando messo in relazione con gli scritti di Gramsci e soprattutto una simbolica lettera del 1926 nella quale Gramsci critica la maniera in cui procede il dibattito interno all'Internazionale²⁶. Egli condanna il dibattito che si svolge sotto forme coatte opponendovi un modello di unità e di disciplina

»» Il dilemma ideologico storicamente lo si ritrova nell'assunto ideologico di Mosca sul riformismo, che viene imposto a tutto il movimento comunista...

leale e convinto. In questa situazione i comunisti italiani sono sospesi, clandestini o in esilio e tra due fuochi: da un lato il fascismo, dall'altro il furore della lotta per il potere tra i bolscevichi.

Questo spiega come la paura dell'isolamento venga a costruire l'altra parte del traumatismo iniziale, quella meno visibile. Potremmo dire che l'interiorizzazione del traumatismo procede attraverso il seguente ragionamento sillogistico: la dottrina non ha permesso di evitare la sconfitta, quindi la dottrina non è infallibile, quindi per proteggersi dagli errori della dottrina serve il riscontro della realtà. Il miglior riscontro diventa la capacità di restare uniti e creare alleanze.

Questa paura non può essere curata che con il dialogo, le alleanze e il rigetto della coercizione (*le forme coatte*). Ricca quindi diventa la testimonianza di Fassino quando ricostruisce come il trovare delle alleanze, all'estero e nel paese, procedendo sempre per larghe alleanze, sia stata una continua preoccupazione del gruppo dirigente comunista, prima, e del PDS-DS, in un secondo tempo.

»» Il miglior riscontro diventa la capacità di restare uniti e creare alleanze...

1.2 Il mito costitutivo: profondità intellettuale, continuità, unità

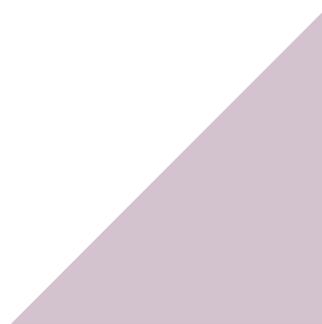
Al traumatismo iniziale può seguire un processo di trasformazione o un processo entropico (Gutmann, *ivi*).

Laddove questo lavoro ci ha consentito di andare più in là è nel momento di confrontare il traumatismo con il sistema di rappresentazione mentale collettivo. Ogni istituzione costruisce i suoi miti (Enriques *op. cit.*): ciò le consente di superare gli elementi traumatici e, attraverso un processo di evitamento, rendere sopportabile l'esistenza (Durand, *op.cit.* e 1999). Nella storia del P.C.I. la dimensione mitica è di primaria importanza.

Se due sono gli elementi costitutivi del traumatismo, tre, così ci sono apparsi, sono gli elementi mitici costitutivi. Attraverso la pregevole ricostruzione storica di Piero Fassino **appare innanzitutto l'aspetto ben reale, quindi in seguito diventato rituale e mitico** (Durkheim 1912 Riveline 1993), **dello spessore intellettuale del gruppo dirigente del P.C.I.**

Nasce una visione dove i punti di riferimento culturale e di scambio dialettico diventano essenziali al ruolo di dirigenza del partito e non ausiliari. Il riscontro storico, in termini di sistema di rappresentazione mentale, è chiaramente nella rivista *Ordine Nuovo* fondata da Gramsci. Non solo una rivista, ma ancor più un'immagine mitica, di alcuni giovani dirigenti attorno alla neonata rivista, quasi come in sogno: Gramsci, Togliatti, Terracini, Tasca. E, lo ricordiamo, **una formazione di pensiero eterodossa, ricca, non unicamente dottrinaria.**

Quattro giovani in una tipografia che vengono a comporre un mito in fondo molto simile a miti odierni. Come dicevamo in introduzione il mito quindi come elemento di costruzione durevole del sistema di rappresentazione mentale (anche a scapito di rimuovere un primo pezzo di realtà, quello attorno a Bordiga ed al suo dogmatismo, troppo legato al periodo traumatico). Lo si ritrova continuamente nella storia del P.C.I., in questa dimensione essenziale dello scambio intellettuale aperto, della dialettica serrata, della diffusione della cultura, della trasformazione sociale (ovviamente molto gramsciana). In ciò si ritrovano gli elementi costitutivi di un sistema di rappresentazione mentale comune a tutto il P.C.I., si potrebbe dire a effetto specchio, o ancor meglio a effetto frattale, composto di figure geometriche diverse (direzione, Comitato Centrale, Federazioni, Circoli o Zone), per finire nelle sezioni, con la loro capillarità e vivacità dialettica, luogo di cultura e diffusione di pensiero. L'intera intervista ci ripropone questa peculiarità, sia nella vita del partito, intesa fino alla più lontana sezione di esso, sia nella vita del gruppo dirigente e nel suo sistema di cooptazione, sia nella scelta degli strati sociali scelti per dialogare col P.C.I. (ci riferiamo tra l'altro anche all'esperienza della Sinistra Indipendente, o alla pubblicazione del Trattato sulla tolleranza di Voltaire). La questione degli interlocutori ci rinvia ad un pensiero molto comune nel P.C.I., legato agli scritti di Gramsci, ai Quaderni del periodo 1923-1926 ed alle sue riflessioni sulla sconfitta del movimento operaio rispetto al fascismo:



Uscire dal corporativismo significa anche rinunciare, sotto la guida di Togliatti, negli anni '50, al ribellismo, come ricordato nell'intervista a proposito di Secchia, per lavorare sulla costruzione della democrazia...

evitare il corporativismo: «il gretto spirito di categoria, che sempre tende a rinascere in seno alle classi lavoratrici»²⁷. Ci è parso che porre al centro il mondo operaio, senza renderlo esclusivo e facendolo interagire con altri interlocutori fosse figlio di quel pensiero e di quella critica. Ed emettiamo l'ipotesi che proprio in questo fatto si può vedere uno degli elementi che consentono al mito di vivere la trasformazione del traumatismo. Cosa che non avvenne per altri partiti *fratelli* (perché per loro non vi era stato quel *traumatismo*) portandoli poi alla sclerosi. Uscire dal corporativismo significa anche rinunciare, sotto la guida di Togliatti, negli anni '50, al ribellismo, come ricordato nell'intervista a proposito di Secchia, per lavorare sulla costruzione della democrazia (democrazia intesa come baluardo contro il fascismo e quindi antidoto al traumatismo iniziale)²⁸.

Il secondo aspetto mitico, che emerge tramite l'intervista per il periodo 1921-1968, è **chiaramente quella del continuismo**. Questo concetto, molto togliattiano, necessita una precisazione. Per continuismo togliattiano intendiamo una presentazione della storia del movimento comunista fatta di continuità, dove ad ogni modifica e cambiamento corrisponde sempre un senso e una spiegazione; ogni nuova linea divenendo in tale modo figlia della precedente. In chiave politica esso diviene di volta in volta valore, all'interno, oppure critica, dall'esterno (sia da oppositori non comunisti che da comunisti usciti dalla linea ufficiale). Non solo **tale visione serve a spiegare e giustificare, ma anche a proteggere dalle conflittualità del mondo comunista.**

Per capire questo bisogna rimontare alla metà degli anni trenta quando dopo la stagione del socialfascismo si sta delineando il cambiamento di linea che genererà la stagione dei *fronti popolari* (Togliatti, dopo essere stato in altre sedi rientra a Mosca alla fine dell'Agosto 1934). Quello che appare chiaro in quel periodo a Togliatti, dopo alcuni prudenti tentativi, è che il sistema non

consentirà una revisione della linea sotto forma di una seppur minima autocritica: si cambia linea e basta, senza render conto. Di questo atteggiamento politico dove *si passa in forza*, accettabile in Unione Sovietica, Togliatti ne vede i limiti per l'Italia e per il resto d'Europa (sia in termini di propaganda che di integrità intellettuale). La consapevolezza che non si potrà mai riprendere in termini critici una posizione precedente, analizzandone giustezza ed errori, lo conduce a intraprendere questo cammino dove in una logica di continuità di pensiero il vecchio genera il nuovo in un lento processo. Emettiamo quindi l'ipotesi che proprio questo momento storico fu quello in cui Togliatti incominciò a costruire questo tipo di modalità, destinata a spiegare il processo decisionale del partito ed al tempo stesso a proteggerlo dagli attacchi esterni ed a proteggere gli individui stessi, coloro i quali, per minor prudenza, nelle nasse dei cambiamenti repentini rischiavano di farsi prendere²⁹.

»» Il continuismo diventa un indicatore del sistema di rappresentazione mentale: un secondo fondamento mitico attraverso il quale si cura il traumatismo dell'istituzione.

Per noi, quindi, il continuismo diventa un indicatore del sistema di rappresentazione mentale: un secondo fondamento mitico attraverso il quale si cura il traumatismo dell'istituzione. In una visione legata all'immaginario collettivo del P.C.I. il continuismo non è un'atteggiamento di retorica politica o di rivisitazione propagandistica dei fatti, bensì una modalità indispensabile per mantenere l'unità del partito, costruzione psichica collettiva, prima ancora che politica, protettiva (noi diremmo contenente), prima ancora che propagandistica. Secondo indizio di come il traumatismo non restò entropico, ma poté essere trasformato.

Molto prossima alla precedente, **la terza componente** di questo sistema di rappresentazione è **quella dell'Unità**³⁰. Unità intesa in quanto negazione dell'isolamento; unità di forze, unità nelle alleanze e unità nel partito. Quale simbolo e evidenza migliore se non il fatto che, a succedere al giornale Ordine Nuovo, nasce nel 1924 l'Unità, organo ufficiale del partito. E ancora a sottolineare questa preoccupazione ritorniamo alla già citata lettera del 1926, nella piena corrispondenza tra traumatismo (la coercizione) e mito (l'unità leale, condivisa)³¹.



Quindi quale migliore possibilità, per continuare il cammino, se non prendere tutto il corpo del pensiero gramsciano e farne una parte integrante del mito.

I tre elementi mitici - intellettualità e dialettica; continuità; unità - diventano gli elementi che permetteranno al P.C.I. di costruire un cammino di trasformazione per uscire dall'isolamento e dalle posizioni dottrinarie e farlo compattamente. Quindi quale migliore possibilità, per continuare il cammino, se non prendere tutto il corpo del pensiero gramsciano e farne una parte integrante del mito.

I tre concetti si rivelano, si incarnano, in un giano bifronte: il mito possiede da un lato Togliatti, *il migliore*³², l'ambiguo per i suoi detrattori, il politico dai molti volti, dall'altro Gramsci, l'intellettuale puro e integro e martirizzato dal fascismo.

Il riferimento costante a Gramsci ed al suo pensiero per legittimare e costruire una via italiana al socialismo nasce nel pensiero di Togliatti nello stesso momento del continuismo e prosegue negli anni successivi³³.

Questi caratteri definenti (dialettica, continuità, unità) si ritroveranno ancora negli anni finali della storia del P.C.I. come ci dice l'intervista. Sono essi che permettono il processo di trasformazione.

Il mito costitutivo, quindi, frutto degli sparsi elementi mitici, **inteso come tentativo di uscita dalla riparazione e inizio della socializzazione**. Se il desiderio di socializzazione (in opposizione al bisogno di riparazione) è ciò che permette al soggetto di uscire dalle ripetizioni che continuamente commette, nella speranza di ottenere riparazione (Laval, op. cit.), così nelle organizzazioni la socializzazione è quella che permette l'avviamento del processo di trasformazione.

Questi aspetti mitici furono trasformatori in quanto: la dialettica apriva alla contraddizione e consentiva di evitare la regressione nella purezza ideologica, originaria del traumatismo; la continuità permetteva di individuare in qualunque presa di posizione politica un pezzo di *conformità* (passato, presente o futuro) e accettare la contraddizione come elemento intrinseco al percorso comune; l'unità come valore principale imponeva di stare insieme ad altri di cui si accettavano gli aspetti contraddittori.

I vari momenti cruciali: 1956 e VIII Congresso, condanna dell'invasione sovietica del 1968, crisi col gruppo del Manifesto del 1969 furono altrettanti momenti di un lavoro di rielaborazione che permise l'apertura del definitivo processo di trasformazione sotto Berlinguer.

Questo lavoro ci consente di vedere che sono gli elementi mitici a permettere la trasformazione, a condizione di poter essere rielaborati. **In questo modo si ottiene un cammino teorico per approfondire la relazione tra il traumatismo, il mito e il loro conseguente sistema di rappresentazione mentale. Non l'uno o l'altro, o l'uno più dell'altro, ma bensì i due insieme, in una successione cronologica precisa. Con le evidenze citate riteniamo che sia possibile individuarla quale una diade *traumatismo-mito*, nella quale il primo rappresenta l'elemento scatenante ed il secondo la continuazione coerente del primo e l'inizio di un processo di socializzazione (a condizione di un lavoro di rielaborazione); i due uniti raccontano il sistema di rappresentazione mentale dell'organizzazione.**

1.3 Continuità mitica e discontinuità reale

Abbiamo sposato, nella narrazione, la visione della continuità perché meglio permetteva di comprendere tale fenomeno del continuismo e le sue conseguenze trasformative. Certo, però, che se vi fu continuità sul versante mitologico, vi fu anche discontinuità sul versante della realtà. **Quanto non lavorato dal sistema resta sommerso e nascosto, per poi risorgere all'improvviso sotto forme sorprendenti.** La discontinuità più importante fu quella dei fatti di Ungheria. La linea politica basata sulla difesa dell'invasione ebbe forti conseguenze nel partito e causò, come in altri partiti comunisti in Europa, forti dissensi e



Questo lavoro ci consente di vedere che sono gli elementi mitici a permettere la trasformazione, a condizione di poter essere rielaborati...

lacerazioni interne. Inoltre la diversa presa di posizione degli altri partiti di sinistra causò un periodo di isolamento del partito comunista. **Senza troppo indugiare sulla ricostruzione storica, vogliamo sottolineare la concordanza con la ripetizione del traumatismo** (isolamento, mancanza di dialogo interno, sindrome da accerchiamento)³⁴. Per noi questa posizione è interpretabile come una forte spinta regressiva i cui sviluppi si ritroveranno in due momenti basilari della storia del P.C.I. (nel 1968, di fronte alla condanna dell'invasione della Cecoslovacchia, in modo progressivo, e poi nel 1988 sotto la segreteria di Natta, in modo regressivo, aspetto sul quale ritorneremo tra poco).

In una lettura non politica, in cui si guarda alle produzioni del sistema, pare chiaro attribuire la condanna del 1968 a un processo di progressioni e regressioni, in cui alla grande regressione del 1956 fa seguito la progressione sostanziale del 1968.

Il 1956, come ha ricordato l'intervista, è un momento particolare, dove mentre si affronta il lacerante dibattito sull'invasione ungherese, si intraprende un nuovo cammino che contiene i prodromi del processo di trasformazione. Questa doppia valenza, del positivo e del negativo, può spiegare quanto la rimozione collettiva fu facile da far vivere e ancora una volta sotto il segno della continuità.

La già citata intervista di Napolitano del 1975 rinforza questa interpretazione: egli sostiene che un grande processo inizia a partire dal 1956 al seguito del XX Congresso del P.C.U.S. e dell'VIII congresso del P.C.I. (come ricordato nell'intervista, con quel congresso inizia propriamente quella che fu chiamata la via italiana al socialismo) e a causa dei fatti di Ungheria. Al tempo stesso, si può vedere come la causa ungherese venga menzionata una sola volta e poi solo citata in modo calendario: ("a partire dal 1956"), portando a evidenza come, ancora vent'anni dopo, tutto ciò fosse ancora difficilmente elaborabile, anche da chi, molto più di altri, era proteso a una nuova riflessione³⁵.

Tale tipo di ipotesi mette in rilievo la concordanza tra l'elemento regressivo del '56, e il fenomeno del sommerso non elaborato, causa di successivi problemi sotto la segreteria di Natta.

Per analizzarlo in termini psicodinamici potremmo dire che tale periodo corrisponde bene, per il P.C.I., a quello che Bion riconduce alla *basic assumption di attacco-fuga* (Bion 1961).

Si tratta di una reazione di difesa identitaria forte, che causa al contempo una ferita importante e un dibattito mai sopito³⁶.

Vorremmo sottolineare, in questa sede, il ruolo che ebbe Piero Fassino, come ricorda l'intervista, nello spronare il P.C.I. a un lavoro di critica sulla linea del 1956 e verso una riabilitazione di Nagy e della rivoluzione ungherese.



Per analizzarlo in termini psicodinamici potremmo dire che tale periodo corrisponde bene, per il P.C.I., a quello che Bion riconduce alla *basic assumption di attacco-fuga* (Bion 1961).

2- IL "LEADER TRASFORMATORE" E LE RESISTENZE DEL SISTEMA

2.1 Il leader e il mandato del sistema

In fase di preparazione varie ipotesi di lettura si offrivano a noi per delimitare il periodo di questo processo di trasformazione.

a) La lettura di un partito comunista in trasformazione fin dagli albori era suffragata dalla particolarità dell'impronta iniziale, forte, proveniente dal mondo culturale torinese e dal pensiero idealista. Tale lettura era anche avvalorata dalla logica continuista e da quanto avvenne all'VIII congresso.

b) Altrettanto possibile quella di un processo che inizia lentamente nel 1964, nell'anno della pubblicazione del memoriale di Yalta. Questo avrebbe messo in rilievo i grandi vecchi (Togliatti che lo scrive e Longo che lo fa pubblicare) e posto Berlinguer nel ruolo di un semplice e brillantissimo erede.

c) La più logica era quella del 1968, come anno della condanna dell'invasione della Cecoslovacchia e della contestazione in Europa occidentale.

d) Infine, molto simile alla precedente, e concomitante, ma con sfumature

diverse, quella del 1969 : l'anno dell'avvento di Berlinguer.

Come, però, giungere a una risposta attraverso una costruzione di evidenze e non tramite teorie, sensazioni, opinioni già costruite o simbolismi generici? Agì su di noi come un *insight*, la frase dell'intervista: **«da lì parte un percorso, un cammino, da cui il P.C.I. non tornerà più indietro» relativo alla condanna dell'invasione cecoslovacca, seguita dall'avvento di Berlinguer.** Non uno strappo, come la fine o l'inizio di una stagione politica, come un fattore esogeno all'organizzazione, bensì una volontà precipua. Berlinguer sarà il leader di un partito pronto ad iniziare quel viaggio senza ritorno, portandovi la sua «inventività» e la sua rapidità di azione. Il dibattito che contestualizzerà il nuovo corso sarà quello relativo al Manifesto. Il partito di Togliatti aveva deciso, in un lungo percorso, di iscrivere l'azione del partito in un processo democratico, con Berlinguer essa diventerà un valore, è il sistema di rappresentazione mentale che si iscrive in un processo di trasformazione. Tutto questo racconta l'intervista e come essa dice alla fine del percorso il P.C.I. era definitivamente «un'altra cosa».



A nostro avviso quello che il continuismo offusca è la straordinaria importanza della leadership di Berlinguer...

Ora, in un panthéon così ampio come quello del P.C.I., perché privilegiare la leadership di Enrico Berlinguer? A nostro avviso quello che il continuismo offusca è la straordinaria importanza della leadership di Berlinguer. Isolando la condanna dell'invasione della Cecoslovacchia come un fatto sistemico (progressione), dovuto anche collegialmente alla direzione del partito, nella quale Berlinguer fu evidentemente importante (come ricordato è lui, assieme a Bufalini, che estende il comunicato ufficiale), ma non ancora il leader intronizzato, e momento nel quale anche lo stesso Longo ebbe un ruolo importante (come ricorda l'intervista), proponiamo di porre l'inizio di questo processo di trasformazione con Berlinguer. Chiaramente egli impresso un'impronta particolare al suo partito dando un'accelerazione al processo. La scelta trasformativa e la chiara scelta di campo operata con Berlinguer hanno una forza del tutto nuova rispetto alla riflessione accurata e attenta dei suoi predecessori. Certo nel quadro di una reale continuità, ma non più pervasa dalle ambivalenze della generazione precedente.

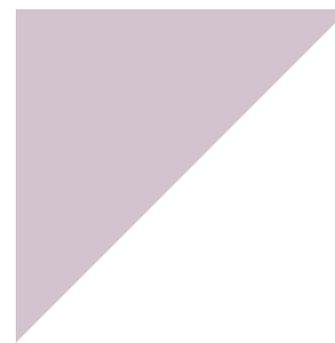
Si ama dire che non esiste trasformazione senza trasformatore. Per capire l'intensità e la forza di quel percorso di trasformazione basta riprendere **i fatti menzionati o evocati nell'intervista, per vedere come siano ricchi e intensi per**

un periodo storico circoscritto (quindici anni). Intanto dal punto di vista della distanza presa rispetto all'U.R.S.S. e alla collocazione politica internazionale, oltre alla condanna dell'Unione sovietica nel 1968, troviamo: la durissima presa di posizione di Berlinguer a Mosca nel Giugno 1969 alla Conferenza internazionale dei partiti comunisti (*vedi nota 7*); il discorso di Mosca del 1977 sulla democrazia come valore Universale; la stagione dell'Eurocomunismo; la dichiarazione sull'esaurimento della spinta propulsiva della Rivoluzione d'Ottobre nel 1981; l'assunzione della Nato come l'istituzione di sicurezza e di difesa entro cui l'Italia deve continuare a collocarsi ; «l'assunzione dell'Unione Europea come il contenitore entro cui la sinistra europea deve condurre la propria battaglia, quindi il superamento di qualsiasi forma di pregiudizio, di diffidenza e di ostilità nei confronti dell'integrazione europea». A livello politico ed economico ricordiamo: la strategia del *Compromesso storico* e della solidarietà nazionale; la svolta dell'EUR del 1977, vero e proprio aggiornamento politico dal punto di vista economico (Ternier 1982); il discorso dell'Eliseo sull'austerità; e ancora il già citato discorso del 1982 sul governo del mondo, che comprende anche la questione ecologica, il rapporto uomo donna, l'evoluzione tecnologica. La svolta dell'EUR e l'austerità rappresentano una riflessione singolare, ancora oggi, per un partito collocato a sinistra. L'enumerazione di questi fatti permette di percepire l'esistenza di un processo progressivo, di una riflessione nutrita da costanti innovazioni, in un lasso di tempo (quindici anni) né troppo lungo, né troppo breve. Un periodo digeribile, che fa **capire quanto questa leadership fosse attenta al contenimento del processo stesso.** La ricerca documentaria, le verifiche e le stesse testimonianze di Piero Fassino rinforzano la straordinaria forza endogena di questo processo: non un adattamento a fattori esterni, bensì un chiaro e forte, cosciente, processo di trasformazione.



Per capire l'intensità e la forza di quel percorso di trasformazione basta riprendere i fatti menzionati o evocati nell'intervista, per vedere come siano ricchi e intensi per un periodo storico circoscritto...

Sulla svolta dell'EUR desideriamo portare una riflessione particolare. Se, tra gli elementi che consentono al P.C.I. un movimento di trasformazione, abbiamo individuato il fatto che la centralità della classe operaia viene assunta dal P.C.I. come un'opportunità di dialogo con le altre componenti sociali e con gli intellettuali, l'EUR ne rappresenta un compimento e un processo trasformativo



sostanziale: vi si riconoscono i vincoli del mercato, si accetta il fatto che il salario non sia una variabile indipendente dall'andamento della produttività. **In altre parole il movimento operaio esce dalla rivendicazione di classe per guardare agli interessi globali del paese³⁷. Questo cammino gli altri partiti comunisti (e molti partiti socialisti) non lo hanno fatto, restando in una logica di difesa identitaria³⁸. Se molti furono gli artefici del processo, esso si fece, appunto, sotto la guida di Berlinguer.**

Che tipo di leader fu Berlinguer per consentire questo processo? Vi sono pionieri e creatori, egli non lo fu, poiché succedette; vi sono leaders riproduttori, che modificano, innovano leggermente, ma senza trasformare, senz'altro non fu il suo caso; vi sono leaders di totale rottura, che sovente mettono il sistema in pericolo perché non a sufficienza contenuti, esistono leaders che vengono da fuori, con occhio nuovo e senza vincoli, eventualmente capaci, ma sovente destinati a fallire perché estranei al sistema; oppure ancora leaders interni al sistema eppure non pienamente riconosciuti come legittimi.

Riteniamo aver visto **un reale leader trasformatore, pienamente integrato nel sistema che deve rappresentare, che si identifica nella costruzione psichica del sistema e che per questo ha il potere di trasformarlo.** Questo profilo di leader, pienamente pervaso dal sistema e dai suoi ideali e insieme assolutamente capace di portarlo altrove, ci dice anche perché questo processo poté realizzarsi ed a che punto dovette fermarsi per essere ripreso in seguito da altri: la sua nomina e la sua morte ci offrono due nuove evidenze.

Nel 1969 la scelta di Berlinguer come Vicesegretario (e quindi successore designato di Luigi Longo) era probabilmente naturale, ma il processo di scelta passò attraverso un sondaggio dei dirigenti, dove l'indicazione fu di scegliere tra Berlinguer e Napolitano³⁹. La modalità di designazione *a sondaggio collegiale*, presenta per noi la rivelazione di un complesso processo conscio e inconscio del gruppo dirigente.

La leadership si prende ed ogni volta che essa proviene da un processo collettivo è inevitabile che il gruppo che l'ha consegnata conservi, perlomeno inconsciamente, un potere di controllo. Il collettivo, designando il vincitore, cerca inconsciamente di ridurre il livello di pericolosità; in nome della coesione del gruppo dirigente esso pone un'ipoteca sul futuro del percorso. Nel caso di Berlinguer la sua leadership non fu privata di libertà d'azione, visione, rischio,

né le sue scelte gli impedirono di mantenere la coesione del partito, anzi, proprio in virtù del suo passato nel partito e poi di questa consacrazione finale (forse più formale che reale) egli poté essere un leader pienamente legittimo e figlio lui medesimo dello stesso sistema di rappresentazione mentale. In altri termini si può emettere l'ipotesi di lavoro che il sistema cercò di individuare (o consacrare) colui che meglio di tutti avrebbe potuto trascenderlo e aiutarlo a trasformare **il suo sistema di rappresentazione mentale, percependone l'aspetto essenziale**. Chi meglio di uno che condivide il sistema di rappresentazione? Chiaramente, essendo identitari, i sistemi di rappresentazione mentale non sono dati una volta per tutte, fissi e inamovibili, bensì in perpetuo divenire e trasformazione. Questo per la scelta iniziale. E per la fine del processo?

Il percorso di trasformazione impresso da Berlinguer si arrestò perché egli morì. Dal punto di vista della vita delle organizzazioni la morte di Berlinguer è indubbiamente un momento di un significato raro. Il fervore popolare dei funerali ebbe dell'incredibile per le modalità e il numero di adesioni e di riconoscimenti di stima e di simpatia, con quasi due milioni di persone in piazza a seguire il feretro e il resto del paese a seguire l'evento in televisione, e poi quel successo elettorale storico che ne seguì⁴⁰. Un attestato senza pari nel mondo politico italiano, di stima e di simpatia.

Vorremmo risoffermarci su questo aspetto. La sua morte avviene nel momento in cui più ci si riavvicina al traumatismo fondatore, da un lato sono appena superate le trame sovversive golpiste, quindi il pericolo fascista (ricordiamo che la strage di Bologna data appena del 1980), dall'altro il partito è isolato politicamente in Italia; non in Europa, come abbiamo visto, ma come realizzare un'alleanza stabile coi socialisti europei senza varcare il Rubicone e accettare di diventare socialdemocratici? Questa tragica morte racconta un fenomeno già visto molte volte nella storia delle organizzazioni e dice **dell'impossibilità di un Leader di andare più in là, di varcare un confine che pare inevitabile e storicamente logico, ma che tradirebbe sé stesso e il proprio sistema di rappresentazione mentale**. Ed in quel momento muore. Per lasciare il compimento a un altro leader? In questa



Dal punto di vista della vita delle organizzazioni la morte di Berlinguer è indubbiamente un momento di un significato raro.

ipotesi la morte prende una rara intensità, dove il *sacrificio* può rendere la prosecuzione del processo possibile. Emettiamo **l'ipotesi che il processo di nomina costituisca un patto morale tra il leader ed il partito** (patto che forse l'altro leader possibile non avrebbe rispettato negli stessi termini): l'Ungheria prima e la Cecoslovacchia poi, chiaramente definirono un leader che fosse in grado di dare una scossa ricca e senza uguali, in compenso **il patto inconscio definì laddove Berlinguer non voleva andare e laddove il sistema non era pronto ad andare: varcare il Rubicone della socialdemocrazia. Il processo sistemico definì, in altri termini, i limiti inconsci del mandato**. Prova che sempre i processi sistemici influiscono sui leader e non solo i leader sul sistema. **In termini sistemici ci dice anche quanto un processo di controllo del sistema può incidere sui fatti stessi e sugli uomini**. Il migliore possibile lo fu anche nel rispetto del patto; non da intendersi come limite personale, ma come manifestazione di integrità psichica⁴¹.

2.2 Un processo a singhiozzi, regressioni, bloccaggi, resistenze... e leaders prigionieri del sistema

La successione di Berlinguer e poi i seguenti due passi di trasformazione (PDS prima e DS poi) consentono di mettere in evidenza le dinamiche legate alla leadership o alla sua assenza. La presenza di leadership discusse fa emergere con maggior chiarezza quei fattori che nelle organizzazioni concorrono a rallentare i fenomeni di trasformazione, tra questi la questione weberiana della legittimità e i riflessi burocratici dei sistemi (Weber 1917-1921, Crozier e Friedberg 1963-1977, Sainsaulieu 1977-1983-1995). Indubbiamente quella della Leadership (in questo caso l'assenza) sarà un elemento centrale.

In questa ipotesi dei limiti psichici posti a Berlinguer per la trasformazione, egli lasciò l'eredità perché il successore compisse quel tragitto per lui non possibile; eppure come abbiamo visto nel racconto di Fassino l'evoluzione fu lenta e con momenti tutt'altro che chiari; di nuovo ci confrontiamo a fasi di regressione, che si contrappongono a fasi di progressione. Dopo tanto marciare a passi lenti, il sistema era in fin dei conti costretto a rallentare per respirare un po'. Dagli Urali al (Patto) Atlantico il cammino è lungo⁴².

Cosa avvenne per confortare questa regressione? Quali evidenze? Il primo successore di Berlinguer fu Natta. Analogamente, ma su più larga scala, si ripeté il processo di designazione che vide Berlinguer divenire il successore di Longo: un sondaggio coinvolse tutti gli organi centrali del partito ed altri dirigenti periferici con lo scopo di valutare chi sarebbe stato il favorito per succedere a Berlinguer, ancora nel segno della continuità e della volontà di non spaccare il gruppo dirigente⁴³. Questa volta però è tutto l'apparato che concorre alla designazione e come visto nel caso precedente l'effetto fu che, scegliendo il vincitore, esso ne ridusse il livello di pericolosità rispetto a sé stesso.

➤➤ Nella nostra ipotesi il periodo della segreteria di Natta fu appunto il periodo di regressione necessaria al sistema, per prepararsi a nuove scelte e a nuove trasformazioni...

La sua segreteria, per quanto integra, fu certamente sorprendente. Senza dubbio chi assisté all'evoluzione del suo mandato e chi ha attentamente letto la descrizione del periodo fatta nell'intervista ne coglierà gli aspetti sconcertanti. Egli era un dirigente tanto autorevole, che lentamente finì col perdere tutta la sua autorevolezza e ogni capacità di leadership, fino alla sua sostituzione come ci è stata raccontata (in fondo un po' sovietica, dove nella motivazione ufficiale l'aspetto formale della salute, prevale sul contenuto politico). A nostro modo di vedere si tratta di **un caso molto singolare di dirigente autorevole che nel momento in cui accede al potere finisce col perdere rapidamente ogni autorevolezza** (Gutmann 1983). E il processo di designazione non fu con ogni evidenza alieno da questo risultato. Nella nostra ipotesi il periodo della segreteria di Natta fu appunto **il periodo di regressione necessaria al sistema, per prepararsi a nuove scelte e a nuove trasformazioni**.

Ci troviamo di fronte ad un elemento teorico noto (Gutmann 1991): più il processo di trasformazione progredisce, più cresce la tentazione di tornare indietro e aumentano le resistenze; questo perché esiste un effetto soglia, al di là del quale non è più possibile tornare indietro. La soglia, in questo caso, era la socialdemocrazia. Berlinguer aveva già fatto del partito un'altra cosa, come abbiamo visto, ma non era ancora stato definito cosa esattamente esso fosse (l'alternativa democratica, la sua terza via, non era un percorso percorribile senza l'alleato storico, il P.S.I.).

In nome della coesione di partito Natta divenne Segretario e in nome di essa egli portò un processo inevitabile di regressione. Il risultato fu che, come ci racconta Piero Fassino, la coesione del partito si fece a scapito dei successi elettorali e segnò l'incapacità di anticipare i tempi.

Ma vi è di più, egli diventa colui attraverso il quale il sistema parla, nella sua dimensione più inconscia e meno razionale, causando degli acting-out estremamente significativi, come appunto voce del sistema più che di sé stesso. Come ha raccontato Piero Fassino il primo è legato alla *ricucitura dello strappo*, il secondo è il viaggio in Ungheria del 1986, nel trentesimo anniversario della rivoluzione ungherese, a rendere visita a Kadar, simbolo inevitabile della restaurazione sovietica. Errore involontario, lo interpretiamo come un fenomeno compulsivo.

Preso dal sistema, dall'apparato, egli divenne porta parola senza filtri dell'inconscio collettivo del sistema; compulsione che rivela quanto di non elaborato vi fosse ancora, appunto la crisi del 1956. Come sempre ciò che non è stato lavorato (o non abbastanza) ricompare poi, nel sistema, nel modo più distruttivo e imprevedibile.

Riprendendo il concetto di quella duplicità menzionata nell'intervista, egli finisce per parlare come un semplice militante, identificandosi acriticamente all'Unione Sovietica, appunto posseduto dal sistema.

Difficile in simili condizioni che potesse esservi una concordanza nei tempi tra il cammino della sua segreteria e quello della Storia⁴⁴.

Il suo successore, Occhetto, come ci ha raccontato l'intervista, patì una diffidenza ed un'assenza di legittimazione da parte del gruppo dirigente. Impossibile quindi poter affrontare le tappe che si impongono con la sufficiente rapidità, come abbiamo visto; certamente s'impose con la svolta della Bolognina, ma ovviamente con ritardo. Si ritrovano nella descrizione del periodo quei processi di resistenza messi in opera dal sistema e più particolarmente da quella parte del gruppo dirigente che possiamo facilmente definire più anziana. Occhetto sembra un leader a metà.

Certamente il sistema si mobilitò, nella sua dimensione burocratica e autoreferenziale, per impedire a Occhetto di andare avanti più rapidamente. Una spiegazione interessante viene dall'intervista, nel confronto tra le due modalità di condanna, quella laboriosa e lunga del '68 e quella rapida e semplice dell'89. Il mandato del '68 era sempre valido ed egli poté quindi operare celermente; invece non gli fu riconosciuto il mandato per un nuovo patto (il superamento del nome) e gli venne inferto un percorso a rilento. In

questo il sistema non lo riconobbe come pienamente legittimo e con la sua stessa collusione: l'accettazione dei ricatti burocratici del sistema e l'incapacità di impedire il doppio congresso. In quei momenti egli rivelò psichicamente, la sua debolezza politica.

Le due segreterie, benché diverse per intenti e risultati (Occhetto appunto arriva al superamento del nome) propongono una forte concordanza, con i condizionamenti del sistema.

Inevitabilmente il racconto mette in luce l'assenza di quella leadership forte che caratterizzò la direzione di Berlinguer.

Con Natta *disinnescato* dal processo di designazione stesso, Occhetto discusso e in parte tollerato in quanto unico possibile Segretario, D'Alema, Fassino e Veltroni ancora giovani⁴⁵, Napolitano già scartato nel 1969, **il processo si consuma a rilento senza una leadership dinamica.**



3- LA CULTURA E L'IDENTITÀ COME BASE DELL'ORGANIZZAZIONE

3.1 Il traumatismo e il mito come elementi fondamentali dell'identità e della cultura

Là dove infine ci ritroviamo ancora al crocevia tra il traumatismo e il mito, il secondo come superamento mentale del primo, è nella solidità del processo di trasformazione: la capillarità del dibattito (i congressi lunghi, reali); la compattezza del partito al momento di varcare la soglia seguente. Malgrado il dibattito fosse vivo e intenso, come ha riportato Piero Fassino, nel PDS confluì quasi tutto il gruppo dirigente. Questo senz'altro fu frutto del metodo e della dialettica interna al partito, quella che coinvolse tutti, grazie al modello organizzativo, inteso come identitario e culturale e quindi parte del mito. Continuità, unità, coesione e dialettica, per arrivare a un risultato se possibile il più largamente condiviso. Insomma, **il partito nel suo insieme vive di questo pro-**

cesso tra traumatismo e mito: isolamento contrapposto a unità, coercizione a convinzione (e di convincere l'altro fu ampia parte del processo della base, delle sezioni, per chi lo ha potuto vedere). E ancora torniamo a quanto scrive Gramsci nella lettera del 14 Ottobre 1926: «Solo una ferma unità e una ferma disciplina nel Partito [...] Ma l'unità e la disciplina in questo caso non possono essere meccaniche e coatte; devono essere leali e di convinzione e non quelle di un reparto nemico imprigionato o assediato che pensa all'evasione o alla sortita di sorpresa».

Basti pensare che nel 1991 tra i più noti dirigenti che si opposero al cambio di nome vi furono Tortorella, Natta e Ingrao. Il primo aderì malgrado ciò al PDS, il secondo si ritirò senza aderire né al PDS né al partito scissionista, il terzo aderì al PDS, per poi allontanarsene e solo dopo un biennio di neutralità aderire a Rifondazione Comunista. In un lungo percorso di distacco.

Insomma, uniti fino all'ultimo, il più possibile, come se la scissione fosse un fatto al di fuori del D.N.A. dei militanti comunisti e ancor più dei dirigenti. In altri termini il P.C.I. fu coeso non per eccesso di disciplina e assenza di democrazia, ma perché il dibattito interno e il tentativo di un compromesso tra le parti erano le basi di condivisione psichica per la vita in comune.



Insomma, il partito nel suo insieme vive di questo processo tra traumatismo e mito: isolamento contrapposto a unità, coercizione a convinzione...

3.2 Il periodo 1991-2007

Dopo la regressione del periodo Natta e la lentezza dell'inizio della segreteria di Occhetto, il processo di trasformazione inizia la sua ultima fase.

L'ipotesi iniziale di continuare l'indagine fino all'esaurimento dell'esperienza PDS-DS si conferma, a nostro parere, giusta. Il termine della trasformazione del P.C.I. non è nel confluire in un partito che possiede un altro nome. In primo luogo da sempre le organizzazioni cambiano nomi e malgrado ciò permangono; certamente questo influisce sul processo identitario, sulla cultura, sui valori e quindi consente (e impone) rivisitazioni del traumatismo e del mito. In secondo luogo riteniamo che il cambio di nome, all'interno di un sistema, sia

una prova di capacità trasformativa, ma, appunto, non per questo il soggetto è diverso; se ci fu scissione fu minoritaria (in termini numerici di aderenti e in termini elettorali) e soprattutto, finché vi fu il PDS-DS l'allineamento politico tra i due soggetti (PDS-DS, linea maggioritaria del P.C.I. e Rifondazione Comunista la linea minoritaria e scissionista) e la loro continua partecipazione alle stesse alleanze politiche -come l'intervista ci racconta- ci conferma che si trattava pur sempre dello stesso sistema di rappresentazione mentale, attraverso accenti diversi.

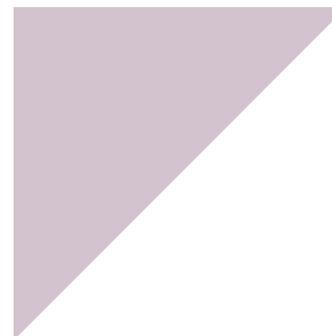
A nostro avviso tre elementi meritano di essere sottolineati per vedere la permanenza del processo trasformativo e non del suo esaurimento. Intanto riteniamo che fondamentale sia appunto lo sguardo all'organizzazione e alla vita nelle sezioni con la sua capillarità, come ci racconta Piero Fassino, e che permane fino alla nascita del PD, mantenendo quella corrispondenza tra identità, cultura e organizzazione.

Certo la perdita del nome e l'evoluzione storica hanno sicuramente tolto una parte di sacralità ai processi interni, però, come raccontato, le modalità congressuali dei passaggi (P.C.I.-PDS ; PDS-DS; DS-costruzione del PD) rimangono in larga parte le stesse. Il secondo elemento è in termini di programma e di alleanze. Il processo che attraverso Berlinguer inizia con il distacco dall'Unione Sovietica, trova la sua idealità culminante nel Compromesso Storico. Unione sì, di partiti contrapposti, per ragioni eminentemente politiche, ma anche e fortemente (tutti i citati interventi di Berlinguer ce lo ricordano) tensione verso la costruzione di un pensiero che possa coinvolgere forze con storie diverse, ma con valori comuni. Desto quindi impressione l'analogia con quanto detto da Piero Fassino « dare vita a una forza politica che unisca le grandi forze riformiste del paese, a lungo divise e opposte quando il mondo era diviso in due...». La similarità tra il progetto di Berlinguer e la realizzazione di chi gli succedette sembra trovare corrispondenze che ci consentono di dire che il processo di trasformazione è ancora largamente lo stesso. **Come se, diverso e mutato nel tempo, il processo di costruzione del PD venisse dal progetto di Berlinguer dell'allora Compromesso storico.**

Infine l'intervista ha ricordato cosa avvenne nel Giugno 2006, quando il Parlamento si apprestava ad eleggere il nuovo Presidente della Repubblica. I numeri dicevano che senz'altro il nuovo Presidente sarebbe stato un uomo della coalizione di sinistra. Poi



Poi in rapida successione gli osservatori videro il numero dei candidati ridursi, prima ai soli esponenti DS, poi ai soli DS provenienti dalle file del vecchio P.C.I.



BREVE CONCLUSIONE

A chiosa di questo lavoro alcune parole di sintesi. L'iniziale traumatismo del partito è stato rimosso attraverso una costruzione mitica che assume le sue prime forme fin dagli anni trenta e che inizia ad agire fin dal 1945. La linea della democrazia progressiva nasce negli anni trenta ed inizia ad applicarsi nel dopoguerra e continua sotto nuove forme con l'elaborazione del Compromesso storico.

Il 1956 costituisce la scossa principale per il sistema e ne determina una regressione importante. In quel momento il sistema comincia un'importante lavoro di rielaborazione che avrebbe potuto sfociare o in una chiusura e sclerosi oppure in un processo trasformativo. Che la globalità del partito sposi questa possibilità è fuori di dubbio, resta solo da trovare il leader. Per come la storia del P.C.I. si svolse non poteva che essere Berlinguer e infatti fu così.

in rapida successione gli osservatori videro il numero dei candidati ridursi, prima ai soli esponenti DS, poi ai soli DS provenienti dalle file del vecchio P.C.I. Come se, guidati da un ultimo impeto, i dirigenti del vecchio P.C.I. avessero trasformato il valore introiettato del sacrificio per il bene comune, nella sicurezza di volersi assumere la responsabilità simbolicamente principale, per il bene loro e quello comune. E questa è una trasformazione psichica immensa. Per noi l'ultima. Uno di loro andò al Quirinale, e fu Napolitano.

Il cuore di quel partito, il vecchio P.C.I., chiaramente batteva ancora. È attraverso Napolitano che il processo trasformativo del P.C.I. può dirsi compiuto, designandolo alla Presidenza della Repubblica. **Se, appunto, parte fondamentale della task di un partito politico è la conquista del potere, assurgere a ciò che simbolicamente era stato negato per sessant'anni, la capacità di rappresentare l'unità nazionale, rappresenta il compimento di un processo: la conquista morale del potere.**

Gli elementi mitici e utili a produrre una trasformazione, messi a maggesi e rielaborati, producono quel cambiamento del sistema di rappresentazione mentale che è tipico di una trasformazione. Berlinguer compie il suo cammino fin là dove è possibile, quindi seguono una nuova e più piccola regressione e poi un periodo di rallentamento e bloccaggi. E poi infine il compimento del processo. **Se Berlinguer morì per lasciare ai suoi successori il compito di completare il processo, senza dubbio quelli che lo portarono al suo termine, più dello stesso Occhetto, furono insieme e successivamente, D'Alema, Veltroni e Fassino**⁴⁶.

Spetterà a Napolitano incarnarne simbolicamente il compimento.

Lavorare sui processi di trasformazione delle organizzazioni non vuol dire farne una religione. Trasformarsi non è un bene o un male, né meglio né peggio, si tratta semplicemente di un processo di adattamento alla realtà e di socializzazione col mondo esterno. Questo lavoro non è qui per dire se fosse giusto che il P.C.I. si trasformasse oppure no, ma perché e come ciò avvenne, consentendo l'apertura di una nuova stagione politica, contrariamente a tutti gli altri partiti comunisti.

In virtù degli elementi riportati, della convergenza degli aspetti traumatici e mitici, la nostra ipotesi è che la capacità trasformativa del P.C.I. venne dal fatto di aver saputo costruire un'organizzazione non unicamente votata alla religione della classe operaia, ma al fatto di saperla porre al centro di un progetto dove il dialogo e l'incontro con gli altri fosse possibile: gli intellettuali, le altre categorie di lavoratori, quindi l'economia: «Il P.C.I. era una grande medusa che respirava nella società. Stare in quel grande corpo – in quel partito pesante, ti portava a incontrarti con tanti mondi, ad avere una percezione più obiettiva della società»⁴⁷.

Questo produsse un alto livello di riflessione critica, ivi compreso su sé stessi, che permise il mantenimento del processo trasformativo. Vorremmo ricordare, come fatto significativo, la permanenza negli organi dirigenti di persone quali Umberto Terracini e Pietro Ingrao (e di varie personalità del gruppo riformatore), che sempre fecero dell'autonomia critica di pensiero e del dissenso un aspetto peculiare. L'alterità di comportamenti il P.C.I. l'aveva non solo dall'esterno, ma anche in casa. Come abbiamo ricordato, la trasformazione è possibile quando esiste un'altro che porta uno sguardo diverso e una parola libera che permettono al processo di innescarsi e mantenersi. Il P.C.I. li ha saputo tenere in seno alla sua Direzione.



La narrazione di questa trasformazione non dà risposte politiche, queste ora spettano al frutto di questo processo [...] il futuro ci dirà se ne valse la pena...

Come ogni processo umano la trasformazione è un movimento complesso e ambivalente, il lavoro tendeva a metterne in evidenza gli aspetti salienti, gli elementi umani più significativi e nobili e i limiti. E sui limiti vorremmo concludere: premeva a tutti gli autori raccontare un processo di trasformazione e trovarne i momenti chiave e le ragioni, soprattutto raccontare e spiegare: «in due righe, che c'era in Italia un partito diverso», per parafrasare Piero Fassino. Come direbbe Rossana Rossanda, con ironico senso autocritico: «Più passa il tempo e più il P.C.I. quel partito, che ho criticato molto, lo trovo meraviglioso. Fu una grande costruzione»⁴⁸.

La narrazione di questa trasformazione non dà risposte politiche, queste ora spettano al frutto di questo processo, al PD, e il futuro ci dirà se ne valse la pena, e se il PD saprà conservare questa capacità critica e trasformativa oppure no, e come ogni storia umana la si può scrivere col punto interrogativo.



Roma, 16 giugno 1983. Manifestazione della Federazione Giovanile Comunista Italiana. L'attore Roberto Benigni, simpatizzante del Partito Comunista Italiano, prese in braccio e dondolò il segretario generale del PCI, Enrico Berlinguer.

Foto di Attilio Cristini 1983

Note storico-bibliografiche

1 Per quanto riguarda il ruolo decisivo del fascismo nella storia iniziale del P.C.I. e quindi nel suo sistema di rappresentazione mentale, costituendone il traumatismo principale, i pareri concordano tra studiosi ed ex dirigenti; tra questi rimandiamo a: Giorgio Napolitano, *Intervista sul P.C.I.*, a cura di E.J. Hobsbawm, Laterza, Bari, 1976

2 Per quanto riguarda le origini e la storia del P.C.I. si vedano:

Antonio Gramsci, Palmiro Togliatti, Gramsci a Roma, Togliatti a Mosca, a cura di Chiara Daniele, Einaudi, Torino, 1999

Gramsci, *Le opere*, La prima antologia di tutti gli scritti, a cura di Antonio Santucci, Editori Riuniti, 1997

Giuseppe Berti, *I primi dieci anni di vita del P.C.I. Documenti inediti dell'archivio Angelo Tasca*, Milano, Feltrinelli, 1967

Paolo Spriano *Storia del Partito Comunista Italiano*, I-V, Da Bordiga a Gramsci, Einaudi, Torino, 1967-1975

Ernesto Ragionieri, Palmiro Togliatti, Roma, Editori Riuniti, 1973

Giorgio Bocca, Palmiro Togliatti, Roma-Bari, Laterza, 1973

Aldo Agosti, Togliatti, Torino, U.T.E.T., 1996

3 Per evidenti ragioni di spazio non potremo addentrarci nella descrizione del clima politico in U.R.S.S. e della sua rischiosità, in compenso la moderna sotiografia e quella relativa alla storia del P.C.I. lo documentano con assoluta evidenza, si vedano:

Giorgio Bocca, op. cit.

Aldo Agosti, op. cit.

Infine per immergersi in quel periodo vedendone stato emotivo, culturale, conflitti e soprattutto sistema di rappresentazione mentale è utile consultare la monumentale opera di Edwin H. Carr, numerosi capitoli trattano dello specifico di queste tematiche.

Edward H. Carr, *A History of Soviet Russia Union* London: Macmillan, 1950-1978. Collection of 14 volumes: *The Bolshevik Revolution* (3 volumes), *The Interregnum* (1 volume), *Socialism in One Country* (4 volumes), and *The Foundations of a Planned Economy* (6 volumes), nella versione italiana *Storia della Russia Sovietica* presso Einaudi, Torino, 1964-1984

E per ulteriori approfondimenti sul clima politico dal 1924 al 1944, rimandiamo al carteggio tra Gramsci e Togliatti, e rinviando a un'interessante sintesi nell'articolo di Miriam Mafai, *La Repubblica*, 26-02-1999

4 Sempre Giorgio Napolitano, op. cit., fa risalire al trauma del fascismo la differenza del partito comunista rispetto ai partiti fratelli e cosa avesse voluto dire confrontarsi con la sconfitta del movimento operaio. Per un confronto P.C.I.-P.C.F. rimandiamo anche ad un'ironica testimonianza di Rossana Rossanda, che ha il vantaggio di farci vedere il mondo emotivo di numerosi militanti, «È stata la bellezza del mondo a salvarmi dal fallimento politico», in *La Repubblica*, Cultura, 2015-02-01 https://www.repubblica.it/cultura/2015/02/01/news/rossana_rossanda_stata_la_bellezza_del_mondo_a_salvarmi_dal_fallimento_politico-106309143/

5 Sull'importanza del pensiero di Croce nel gruppo torinese dell'Ordine Nuovo si vedano: Giorgio Bocca, op. cit., Aldo Agosti, op. cit. e particolarmente p. 505

6 Il Memoriale di Yalta, Rinascita, 5 Settembre 1964. Si tratta di un documento divenuto fondamentale nella storia del P.C.I. nel quale Togliatti traccia le linee fondamentali di una via italiana al comunismo e al contempo formula severe critiche all'Unione Sovietica

7 Nel Giugno 1969 Berlinguer fu a Mosca alla Conferenza internazionale dei partiti comunisti. I lavori furono aperti il 5 Giugno da Brežnev, mentre Berlinguer intervenne mercoledì 11 Giugno, dopo i relatori di 35 partiti che avevano appoggiato le posizioni sovietiche. In quell'occasione il vicesegretario del P.C.I. tenne quello che sarebbe stato ricordato come «il più duro discorso mai pronunciato a Mosca da un dirigente straniero». Giorgio Galli et al., Berlinguer, un'idea, l'uomo, le battaglie, le vittorie, le sconfitte, Milano, Mondadori, 1984

8 Enrico Berlinguer, Conferenza stampa televisiva del 15 Dicembre 1981

9 Enrico Berlinguer, Discorso in occasione del 60° anniversario della Rivoluzione d'Ottobre, il 3 Novembre 1977 a Mosca

10 In pieno effetto specchio rispetto alla posizione di Berlinguer sulla fine della spinta propulsiva della rivoluzione d'Ottobre, in un articolo del 13 Febbraio 1979 sul giornale *L'Humanité*, organo ufficiale del PCF, l'allora Segretario generale Georges Marchais evocava: "il bilancio globalmente positivo dell'URSS". Marchais sarà Segretario generale del P.C.F. dal 1972 al 1994.

11 Waldeck-Rochet fu Segretario generale del P.C.F. dal 1964 al 1972, in quell'anno ne diventerà Presidente fino al 1979

12 Si fa riferimento a: Enrico Berlinguer, *Riflessioni sull'Italia dopo i fatti del Cile*, in *Rinascita*, Imperialismo e coesistenza alla luce dei fatti cileni, N°38, 28 Settembre 1973, Via Democratica e violenza reazionaria, n°39, 5 Ottobre 1973, Alleanze sociali e schieramenti politici, n°40, 12 Ottobre 1973

13 Il 67% dei delegati votò a favore del cambio di nome e della nascita del PDS, il 27% votò contro, il 5% aderì a una mozione intermedia. A fine Congresso un centinaio di delegati su 1300 decise di dare nascita al partito della Rifondazione Comunista. Questo permette di comprendere meglio come anche il dissenso restò nel partito. Per questi dati e per la costante di un 65-70% di voti riformisti all'interno del partito si veda Piero Fassino, *Per Passione*, Milano, Rizzoli, 2003, pp 197-202

14 Si trattava di intellettuali, indipendenti dal partito, che venivano eletti nelle sue liste e che formavano un gruppo parlamentare autonomo, dotato di mezzi e libertà di parola propri

15 Discorso di Togliatti a Bergamo il 20 Marzo 1963, *Il Destino dell'Uomo*, Rinascita

16 Il discorso di Enrico Berlinguer al convegno degli intellettuali al teatro Eliseo, nel gennaio del 1977, è noto come il discorso sull'austerità. Si trattava di una profonda riflessione sullo sviluppo economico, di fronte alla crisi degli anni '70; per il testo e un'interessante analisi si veda: <https://berlinguervitavivente.it/tag/austerita/>

17 Discorso di Enrico Berlinguer al Congresso di Milano della FIGC, 1982

18 Particolare suggestivo, se si guarda l'inconscio collettivo, il fatto che il Presidente che veniva da questa *conventio ad excludendum* divenne alla fine del suo mandato il simbolo dell'unità nazionale, al punto che verrà rieletto Presidente della Repubblica, fatto mai accaduto dal 1946, anno della nascita della Repubblica

19 Si fa riferimento all'ossario in località Forno di Coazze, importante luogo per la memoria partigiana in Val Sangone, luogo di commemorazioni che si tengono ogni anno

20 Il dibattito interno e le riflessioni del gruppo dirigente comunista internazionale sono ampiamente documentati in tale senso da Aldo Agosti, op. cit., pp 131-164 e Ernesto Ragionieri, op. cit., e: *Il partito della svolta e la politica di massa*, in *La terza internazionale e il Partito comunista italiano*, Torino, 1978 pp.283-314

21 La formula è di Carr. Per approfondimenti si veda Edward H. Carr, op.cit. *Socialism in One Country*, vol III, nell'edizione italiana *Il Socialismo in un solo paese*, La politica estera pp 67-89; 147-159 e 348-353

22 Aldo Agosti, op. cit. p 168

23 Questa formula del «non avere il tempo» è di Piero Fassino, riferita a Gian Carlo Pajetta. Piero Fassino, *Per Passione*, Milano, Rizzoli, 2003, p 49. Analoghe riflessioni fa Giorgio Napolitano quando spiega le ragioni di adesione al P.C.I. della sua generazione. Giorgio Napolitano, op. cit. pp 3-10

24 E. Carr, op. cit.

25 Per una precisa e molto ben documentata analisi storica del periodo si veda essenzialmente: Aldo Agosti, op. cit. oltre a E. Carr, op. cit.

26 Miriam Mafai, op. cit.

27 Giorgio Napolitano, op. cit. p 61

28 Oltre a Aldo Agosti, op. cit. questa analisi, col termine di ribellismo, si trova anche in Piero Fassino, *Ibidem*

29 Per un approfondimento e in supporto a quanto sostenuto rinviando ai capitoli di Aldo Agosti, *La notte del socialfascismo e La Stagione dei fronti popolari* in op. cit., pp 131-223 e pp 503-508; questo trova riscontro anche in quanto raccontato nell'intervista sul possibile ruolo di protezione esercitato da Togliatti sugli altri dirigenti italiani del P.C.I. In questa sede questa possibilità è da noi trattata come un dato psichico e sistemico, più che come un dato politico

30 Lo stesso Piero Fassino indica nell'unità uno dei miti costitutivi del partito: Piero Fassino, op. cit. p 274

31 Grazie al continuismo, e restando uniti, si possono contenere i compagni più imprudenti, quelli che possono perdersi nelle nasse dei cambiamenti di linea repentini e delle lotte di potere del gruppo dirigente bolscevico, e quindi proteggersi. Togliatti sa bene che non solo i singoli, ma interi gruppi dirigenti nazionali possono cadere, per via delle purghe, come è accaduto ai polacchi e ad altri. L'errore di uno può costare caro a tutti. Per un riscontro storico di questa interpretazione si veda Aldo Agosti, *ivi*

32 Il Migliore fu un nomignolo affibbiato a Togliatti nel dopoguerra, da giornalisti di destra e divenuto poi di largo uso. Si veda Aldo Agosti, *ivi*

33 Vedi Aldo Agosti, *ivi*

34 Tra le varie forme di discussione, critica e polemica interna, vi rimandiamo al cosiddetto Manifesto dei 101. Per chi volesse approfondire rimandiamo a un interessante articolo di Emilio Carnevali, *I fatti d'Ungheria e il dissenso degli intellettuali di sinistra*. Storia del manifesto dei "101", *Micromega* 9/2006, <http://temi.repubblica.it/micromega-online/i-fatti-dungheria-e-il-dissensoallinter-no-del-pci-storia-del-manifesto-dei-101/>

35 Giorgio Napolitano, op. cit. pp 33-42

36 La lista di quelli che lasciarono il partito in seguito ai fatti di Ungheria fu lunga, sia Piero Fassino che Ugo Pecchioli ne forniscono un breve estratto di nomi, come nell'intervista. I due riportano una grande sofferenza, che Piero Fassino chiama una «ferita non rimarginata». Si vedano: Piero Fassino, op. cit. p 177 e Ugo Pecchioli, *Tra Misteri e verità storia di una democrazia incompiuta*, Baldini & Castoldi, Milano, 1995 pp. 61-65

37 La necessità che il movimento sindacale non resti ancorato unicamente alla classe operaia e guardi ad altre categorie di lavoratori viene espressa da Gerardo Chiaromonte, all'epoca responsabile economico del P.C.I. Su queste riflessioni e le parole di Chiaromonte si veda, Piero Fassino, op. cit. pp 80-83

38 Sulla logica della difesa identitaria si vedano due fatti narrati da Piero Fassino in, op. cit. p. 56 e p 210

39 Giuseppe Fiori, *Vita di Enrico Berlinguer*, Bari, Laterza, 1989, p 167; Umberto Terracini, *Intervista sul comunismo difficile*, Bari, Laterza, 1978 pp 174-175

40 Per provare a dare un'idea dell'emozione del momento e di come si manifestò, si può ricordare il picchetto d'onore a Berlinguer fatto da registi e attori, tra i quali si riconoscono nelle immagini: Mastroianni, Fellini, Rosi, Antonioni, Maselli, Pontecorvo, Scola, i Taviani, Monica Vitti, Carla Gravina, la fonte è Archivio Audiovisivo del Movimento Operaio e Democratico [AAMOD]. Dei suoi funerali fu fatto un film, opera collettiva alla quale collaborarono tra gli altri: Roberto Benigni, Bernardo Bertolucci, Giuseppe Bertolucci, Dario Di Palma, Ugo Gregoretti, Carlo Lizzani, Giuliano Montaldo, Gillo Pontecorvo, Ettore Scola, per la scheda completa si veda, *L'Addio a Enrico Berlinguer*, <http://www.archiviodelcinemaitaliano.it/>

41 Per chi osserva i processi psichici e sistemici la morte di Berlinguer è fortemente associabile a quella di Togliatti, stesso male, seguito da agonia e attesa. Berlinguer nel momento in cui si rende conto che il processo verso il riformismo e la socialdemocrazia diventa ineluttabile, Togliatti poche ore dopo aver terminato il memoriale di Yalta, che a sua volta fa i conti col passato e propone un nuovo percorso che neppure lui percorrerà

42 Parafrasiamo la celebre formula di Charles De Gaulle: «De l'Atlantique à l'Oural», più volte da lui utilizzata per fare riferimento all'insieme globale costituito dall'Europa

43 Per il processo di scelta di Natta come successore di Berlinguer si veda Ugo Pecchioli, op. cit. pp 169-172

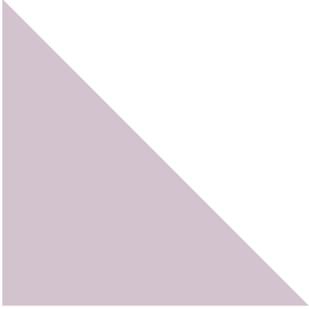
44 Considerazioni molto interessanti sulla complessità di questa linea politica di Natta, di rinnovamento e di inadeguatezza al nuovo, di non adattamento ai tempi, la si può ritrovare in Piero Fassino, op. cit. pp 168-169

45 Che queste tre figure fossero candidate alla successione di Berlinguer lo proponiamo come una lettura inconscia. Così come Longo preparò l'avvento di Berlinguer e fu saltata una generazione, probabilmente il Partito sperava, consciamente o inconsciamente, che Natta potesse preparare l'avvento di un nuovo leader. In questo caso la concomitanza anagrafica tenderebbe ad escludere Occhetto (quasi trent'anni tra Togliatti e Berlinguer, quasi trent'anni tra Berlinguer e D'Alema-Fassino-Veltroni e solo quattordici tra Berlinguer e Occhetto)

46 Simboliche alcune parole del suo ultimo discorso: «C'è ancora tanto lavoro da fare», quasi a sottolineare il lavoro che egli non potrà fare e domanda ad altri. Piero Fassino, op. cit. e p. 153

47 Marco Berlinguer intervista a Rossana Rossanda, Parigi, sabato 17 Novembre 2012, per il quotidiano *Pubblico*, <http://fondazionepin-tor.net/contributi/rossanda/qualcosanascera>

48 *Ibidem*



Riferimenti bibliografici

- Anzieu, D. (1985). *Le moi-peau*. Paris: Dunod.
- Balint, M. (1959). *Thrills and regressions*. London: Hogarth
- Balint, E. & M. (1967) *The basic fault: therapeutic aspects of regression*. London: Tavistock. Trad.it *La regressione* (The basic fault - Thrills and regressions), Milano: Cortina, 1983.
- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations*. Paris: Seuil, 2009.
- Bettelheim, B. (1976). *The uses of enchantment*. The meaning and importance of fairy tales. New York: Knopf.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. London: Tavistock Publications, 1975.
- Bion, W. R. (1962). *Aux sources de l'expérience*. trad. fr., Paris: PUF, 1979.
- Bion, W.R. (1963). *Éléments de psychanalyse*. Paris: PUF, 1979.
- Bion, W.R. (1965). *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*. tr.fr. Paris: PUF, 1982.
- Bion, W. R. (1967). *Notes on memory and desire*. the Psychoanalytic Forum., Vol. 2, No. 3 London: Routledge, 1988.
- Boudon, R. (1986). *L'Idéologie ou l'origine des idées reçues*. Paris: Fayard.
- Borgogno, F. (1999). *Introduzione a: Pensieri sul trauma e sul traumatico*. In *La partecipazione affettiva dell'analista*. Milano: Franco Angeli.
- Crozier, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Dupont, J.: (1999). *Il concetto di trauma secondo Ferenczi e suoi effetti sulla successiva ricerca psicoanalitica*. In Borgogno, F. (a cura di) *La partecipazione affettiva dell'analista*. Milano: Franco Angeli.
- Durand, G. (1964). *L'imagination symbolique*. Paris: PUF.
- Durand, G. (1979). *Figures mythiques et visages de l'œuvre. De la mythocritique à la mythanalyse*. Paris: Berg International.
- Durkheim, E. (1985). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris: PUF.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris: PUF.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: DDB.
- Ferenczi, S. (2006). *Le traumatisme*. Paris: Petite Bibliothèque, Payot.
- Freud, S. (1895). *Études sur l'hystérie*. Paris : Bibliothèque de psychanalyse, PUF.
- Freud, S. (1907). *Il Poeta e la Fantasia*. In *Opere*, vol. V (1905-1908) (pp. 375-383). Torino: Bollati Boringhieri, 1972.
- Gutmann, D. & Iarussi, O. (1999). *La Trasformazione. Psicoanalisi, desiderio e management nelle organizzazioni*. Salerno: Edizioni Sottotraccia.
- Gutmann, D. (1983). *Pouvoir et Autorité*. Lettre de la Société Internationale des Conseillers de Synthèse, Paris: S.I.C.S. Gutmann, D. (2009) *From Transformation to Transformation: methods and practices*. (pp 105-117) London: Routledge.
- Gutmann, D. (1990). *Le déclin des défenses traditionnelles contre l'anxiété*. Proceedings of the First International Symposium on Group Relations, Keble College, Oxford, AK Rice Institute. N° 342, Paris: Notes de Conjonctures Sociales, 1989. In Gutmann, D. & Sabler C. (2009), *From Transformation to Transformation : methods and practices*, (pp 61-86) London: Routledge.
- Gutmann, D. (1998). *Transformation du langage, transformation sociale*. Proceedings of the international Conference "At the Threshold of the Millennium". Lima: SIDEA & PromPeru.
- Gutmann, D. & Millat J-F (2013). *The nuclear accident of Fukushima: a revealed work area for group psychotherapy and group processes*. Journal of the International Association for group psychotherapy and group processes n°6, Milano: Franco Angeli.
- Gutmann, D., Ternier-David J., Verrier Ch. & coll. (2008). *From transformation to Transformation*. London: Karnac ed.
- Gutmann, D. & Toral, S. (2018) *Psychoanalytic organizational consulting: the role of the founding trauma*. In *Psychoanalytic Inquiry*, VOL. 38, N° 4 (pp. 312-327) London: Routledge.
- Hachet, P. (2009). *Le mensonge indispensable. Du trauma social au mythe*. Paris : L'Harmattan.
- Hutton, J.M., Bazalgette, J., Reed, B.D. (1997). *Organization-in-the-mind*. A tool for leadership and management of institutions. In J.E. Neumann, K.Kellner & A.Dawson-Shepherd (Eds.) *Developing organizational consultancy*. London: Routledge.
- Jacques, E. (1976). *A general theory of bureaucracy*. London: Heinemann Educational.
- Kaës, R. (1992). *Crise, rupture et dépassement*. Paris : Dunod.
- Kaës, R. (2007). *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*. Paris : Dunod.
- Kets de Vries, M., Miller D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Kets de Vries, M. (1999). *Struggling with the demon*. Essays on individual and organizational irrationality. Madison (CT): Psychosocial Press, 2001.
- Lapassade, G. & Lourau, R. (1971). *Clefs pour la sociologie*. Paris : Seghers.
- Laplanche, J. & Pontalis J-B. (1967). *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris : PUF.
- Laval, G. (2002). *Bourreaux ordinaires*. Psychanalyse du meurtre totalitaire. Paris : PUF.
- Lourau, R. (1969). *L'instituant contre l'institué*. Paris : Anthropos.
- Lourau, R. (1970). *L'analyse institutionnelle*. Paris : Editions de Minuit.
- Mendel, G. (1993). *La société n'est pas une famille*. Paris : La découverte.
- Merton, R.K. (1953). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris : Plon.
- Miller, E. J., Rice A. K. (1976). *Systems of organization*. London: Tavistock.
- Riveline, C. (1993). *La gestion et les rites*. Gérer et comprendre n°33. Paris : Presses des Mines
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris : Presses de Sciences-Po.
- Sainsaulieu, R. & Tixier, P.E. (1983). *La démocratie en organisation. Vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Méridiens.
- Sainsaulieu, R. (1995). *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Dalloz.
- Ternier-David, J. (1982). *L'Entreprise dans la crise italienne*. Paris : Masson.
- Vince, R. (June 2011), *The spatial psychodynamics of management learning*. Management Learning online, (pp. 333-347). Thousand Oaks (CA): Sage Publications Inc.

Systems psychodynamics and ethnic minority entrepreneurship

Kiran Trehan

ABSTRACT

This study investigates the ways in which systems psychodynamic theory and practice can contribute to our understanding of how ethnic minority enterprise operate in superdiverse urban settings. ‘Superdiversity’, as outlined by Vertovec (2007) draws attention to the new and complex social formations, characterised by a dynamic integration of variables (race, ethnicity and social class, for example) in European cosmopolitan cities. Increased diversity has created a complex range of under-explored challenges to minority entrepreneurs, who work within and, most importantly, for such communities. Importantly, for migrant groups in the current climate of austerity, enterprise may be a way of promoting employment and local development, whilst also kick-starting broader business regeneration.

The article reviews key ideas and controversies in minority entrepreneurship. It illuminates how systems psychodynamic theory can enrich our understanding of the ways in which ethnic minority enterprise interconnects in encounters where the participants have different biographies, trajectories and linguistic histories. The paper concludes by demonstrating how a synthesis of systems psychodynamics and diversity sheds new light on the complex and nuanced experience of ethnic minority enterprise and the work territory they are creating for themselves. Exploring ethnic minority enterprise as an organisational system creates a distinctive new perspective for systems psychodynamic literature and helps us to identify and articulate new implications for small firms’ research and practice.

KEYWORDS

Systems Psychodynamic
Ethnic Minority
Entrepreneurship
Power
Emotions
Politics

Kiran Trehan

Professor, Pro-Vice-Chancellor
for Partnerships and Engagement
and Director of the Centre
for Women’s Enterprise,
Leadership, Economy
and Diversity,
University of York, York, UK
<https://www.york.ac.uk/about/organisation/management/meeting-the-board/kiran-trehan/>
kiran.trehan@york.ac.uk



The empirical examples illustrate my broader findings that, when migrants set up small businesses, they often do so with determination, focus and a strong work ethic, but it is also clear that these business owners must draw upon additional creativity, resilience and resourcefulness to succeed against a backdrop of discrimination and exclusion.

INTRODUCTION

Self-employment is an important economic activity for ethnic minorities and new migrants. Often faced with obstacles as they attempt to enter the labour market, migrants may open businesses as a means of economic survival. However, we know relatively little about the everyday experiences of new migrant business owners and how these businesses operate. In this paper, we consider the dynamics of self-employment as an economic activity for migrants. Following a historical overview of recent scholarship, I focus on a specific example of ethnic minority business owners in Birmingham, UK, and share their story of the challenges faced in establishing, developing and sustaining their business. I also interrogate how they optimise organised reflection to explore possibilities for economic expansion and demonstrate the value of entrepreneurial orientation to secure their future. The empirical examples illustrate my broader findings that, when migrants set up small businesses, they often do so with determination, focus and a strong work ethic, but it is also clear that these business owners must draw upon additional creativity, resilience and resourcefulness to succeed against a backdrop of discrimination and exclusion.

The challenges are well documented. Small business owners tend to work long hours; have a ‘fortress enterprise’ mentality; eschew non-trading networks; and are reluctant to avail themselves of external support, in the form of consultants, enterprise agencies or training (Curran et al., 1995). Moreover, academic research on small firms has attracted criticism for its lack of relevance to the concerns

of practitioners (Gibb, 1996). Arguably, the task of addressing such challenges is intensified from a psychodynamic perspective because of the commitment of actively engaging with emotional and political dynamics. In applying a systems psychodynamic lens, I explore the relationship of the organisation as a system, specifically how diversity, power relations and emotions are experienced in the daily working lives of ethnic minority business owners. The political view of the small enterprise recognises that the business owner is embedded in a web of social and economic relationships that both enable and constrain his/her scope for action. System psychodynamics – with its heightened sensitivity to emotional and political context – is particularly well-placed to elicit the complexity and multi-layered nature of diversity in small firms.

A systems psychodynamic approach provides a vehicle to assist minority entrepreneurs in engaging reflexively with power relations that are the inevitable backdrop to any policy, programme or intervention. By advancing a psychodynamic approach, business support practitioners can develop a detailed understanding of how minority entrepreneurs engage with the micro-political dimensions of power relations. Further, systems psychodynamics demonstrate how diversity policy interventions are invariably mediated by social relations of power between business support agencies, policy makers and business owners. The remainder of this paper is structured as follows. I commence by reviewing the extant literature on ethnic minority business and highlight the under-researched area of how power dynamics and emotions impact upon ethnic minority businesses. I then outline the research setting and key methodological considerations. The discussion that follows demonstrates how systems psychodynamics can contribute to

➤➤ By advancing a psychodynamic approach, business support practitioners can develop a detailed understanding of how minority entrepreneurs engage with the micro-political dimensions of power relations.



The discussion that follows demonstrates how systems psychodynamics can contribute to our understanding of the desires and aspirations of ethnic minority firms, which can only be accessed from an intimate, personal perspective. Growth-oriented entrepreneurs provide the context for this inquiry.

our understanding of the desires and aspirations of ethnic minority firms, which can only be accessed from an intimate, personal perspective. Growth-oriented entrepreneurs provide the context for this inquiry. This community has significantly lower levels of self-employment than other ethnic minority groups and has been a particular focus of government policy (Mascarenhas-Keyes, 2006). Evidence from the USA suggests that supporting ambitious growth-oriented minority entrepreneurs can be effective in promoting inner-city regeneration (Bates, 2001; Boston, 1999). Such businesses remain in distressed urban areas, and significantly, are likely to employ co-ethnic workers. This is important when one considers the high level of economic disadvantage experienced by the African-Caribbean community.

DIVERSITY AND SELF-EMPLOYMENT

Over the past fifty years, there has been growing participation of migrants in self-employment in the UK, especially in establishing small businesses (Fairchild, 2010). Migrant businesses contribute at least £40 billion a year to the UK economy, a contribution that is continually increasing as new national and international markets are opened up. In the UK, migrant entrepreneurs create one in seven companies and are reported to be twice as entrepreneurial as the British-born working age population (Centre for Entrepreneurs, 2014). Migrant entrepreneurs often provide employment, particularly in deprived areas, and play a highly visible and dynamic role in sustaining neighbourhoods and transforming the economic and social landscape of cities in the UK. Small businesses have experienced an ongoing process of transformation as they cope

with austerity, new forms of competition, and the changing nature of work driven by new technologies, enhanced diversity, migration inflows, mutable local infrastructure, and alterations in the make-up of families and households. Self-employment is a necessity for some migrants. Waldinger (1986) and Kloosterman et al. (1999; 2001) have identified key motivating reasons why self-employment is critical for migrant businesses.

Migrants may be pushed into self-employment due to the discriminatory practices of employers, who either will not employ them, or fail to offer opportunities for progression (Light and Gold, 2000). Parker (2009) reveals factors which prevent migrants from finding employment, including employers' refusal to validate overseas qualifications, government regulation of the legal right to work and cuts to funding for language classes. Self-employment becomes an imperative because other labour market opportunities are restricted. Equally important are pull factors, related to migrants' willingness and capacity to take advantage of economic opportunities. Business opportunities for migrants can include enterprises to meet a demand for goods and services, which are specific to particular migrant groups. Portes (1995) suggests that such niche markets are frequently fulfilled by migrant businesses.

Tight-knit community relations among migrants have often amalgamated social networks that provide informal finance arrangements, entrepreneurial experience and emotional bonding to share common strategic goals in business (Vershina et al 2016). The notion of the 'corner shop' migrant entrepreneur's willingness to work long hours and invest social capital in making a family business may be stereotypical, but it is nonetheless rooted in evidence (Vershina, et.al, 2011). When migrants are faced with limited employment opportunities, self-employment can be a necessary vehicle for upward mobility.



Self-employment becomes an imperative because other labour market opportunities are restricted.



Tight-knit community relations among migrants have often amalgamated social networks that provide informal finance arrangements, entrepreneurial experience and emotional bonding to share common strategic goals in business.

NARRATIVES OF SELF-EMPLOYMENT

Ram and Trehan (2010) argue that, whilst many migrants have a propensity to start up new businesses, they face additional barriers which may prevent their full business potential being realised. One of these barriers is the perceived failure of mainstream business services to support small and medium-sized migrant enterprises. Mainstream providers of business support are often found by migrants to be inaccessible or are viewed as irrelevant to migrant businesses (Carter, Ram, Trehan, and Mwaura, 2014). Small business owners per se are often reluctant to avail themselves of public sector business support. This is at least partly a function of the business owners' mind-set of autonomy and self-reliance.

For migrant business owners, the drive into self-employment can be viewed as a survival mechanism in response to job losses which, in a discriminatory job market, affect migrants even more heavily than other workers. It is also important not to under-emphasize the barriers facing migrants in the wider job market, which may lead them to set up their own businesses. For example, a recent OECD report found:

Immigrants tend to be more likely to do temporary and part-time jobs – in Spain, more than half of immigrants, about 56%, have only temporary work, compared with 31% of locals. And, increasingly, immigrants are becoming self-employed. The reasons for this vary: It could indicate that immigrants are becoming more well established in their adopted countries and have the financial means to set up businesses; or it could be a sign that the barriers to finding a job are so high that it's easier for them to work for themselves. (OECD 2014:90)

A report by the Enterprise Research Centre (2016) finds that migrants are likely to have rare human capital compared to non-migrants, which can help in developing and sustaining new ventures. This is also important within a globalized economy, because it opens up new opportunities in developing transnational networks. Glick Shiller et al. (1995) explain that ‘trans-migrants’ become firmly rooted in their new country but maintain multiple linkages to their homeland. Similarly, Harris (2014) points out that, unlike earlier migrant generations, migrants to the United Kingdom from Poland and other East European countries since 2004 have retained easy access to their homeland, and to goods and services. These transnational exchanges can have important implications when migrants choose to set up a business. It is clear that self-employment plays a vital economic role in urban economies, but studies of the everyday emotional practices which attempt to supplement an individual’s experiences of action (learning from experience) with the reflection of existing organisational and emotional dynamics created in action (learning from organising), are scarce.

ENGAGING WITH SYSTEMS PSYCHODYNAMICS IN THE CONTEXT OF ETHNIC MINORITY ENTREPRENEURSHIP

Psychodynamic theories assume that motivation and actions are inaccessible to the conscious mind even though behaviour and emotions are affected, looking at an individual’s or group’s inner dynamics (Newman & Hirschhorn, 1999). In seeking to illuminate unconscious behaviour and dynamics at work (Vince, 2002, Vince & Mazen, 2014), exploring the connections to the conscious enables us to examine the emotional connotations of ethnic minority entrepreneurship by allowing the investigation of power (Vince, 2002).

What makes the psychodynamic approach viable and valuable is the ability to explore emotion and power relations within the context of ethnic minority entrepreneurship which simultaneously limit and legitimise individual action. The lived experience of ethnic minority business owners is often neglected in small firms, organisational and management theory (Kets de Vries,



Psychodynamic theory can help us to explore the unconscious nature of entrepreneurial work by studying the extent to which ethnic minority entrepreneurs are constrained by organisational arrangements and their capacity to disrupt the status quo to effect change.

It is recognised in the literature that emotions play a role in small businesses and these emotions permeate the organisation ultimately affecting how the firm conducts its activities (Bjornberg & Nicholson, 2007; Trehan & Glover, 2015). There is an array of different theoretical approaches to explore emotions in family business; for a detailed discussion of these see Shepherd (2016), however, scholars have neglected to explore the merits of psychodynamic approaches. Despite entrepreneurship research recognising the importance of emotion

Carlock, & Florent-Treacy, 2007; Vince, 2002, Trehan and Blackledge, 2018). Psychodynamic theory can help us to explore the unconscious nature of entrepreneurial work by studying the extent to which ethnic minority entrepreneurs are constrained by organisational arrangements and their capacity to disrupt the status quo to effect change. Furthermore, the approach offers an additional view to the rational and economic approaches to work (Sievers, 2009). There is an emphasis on the centrality of unconscious processes and balancing the view of organisations as rational entities with that of organisations as emotional and emotion-generating environments (Hirschhorn 1993; Gould, Stapley & Stein, 2006; Vince 2002; Stein 2005, 2007; Trehan & Glover, 2017). Psychodynamic approaches, therefore, recognise that the unconscious dynamics of individuals can have a significant impact on life in organisations and vice-versa (e.g. Newman & Hirschhorn, 1999). This is a critical theoretical underpinning when exploring the role of emotions in ethnic minority entrepreneurship and leads to a deeper understanding of tensions and dynamics operating below the surface (Newman & Hirschhorn, 1999; Trehan 2007; Vince 2002).

in understanding decisions and actions (e.g. Brundin and Härtel, 2014) contend that there are substantial gaps in our understanding. There has also been limited empirical research that explores relationships and how they affect the different dynamics of the group relations in the business (Dunn, 1999; Zachary, 2011). An important, yet largely neglected point of intersection between the two fields is the role of emotion (Shepherd, 2016). Shepherd (2016) and Jiang et al. (2016) advocate the exploration of the ‘micro foundations’ of small firms and it is here that systems psychodynamics offers the greatest contribution through seeking to engage openly with the individuals emotional and power experiences in organisational settings, and with their personal experiences in the world. Systems Psychodynamics enables us to explore the close connection between the person’s internal world and personal experience in the world, collective emotional and political dynamics, and the structures of power or control within which we conform and contest those power relations.



Systems Psychodynamics enables us to explore the close connection between the person’s internal world and personal experience in the world, collective emotional and political dynamics, and the structures of power or control within which we conform and contest those power relations.

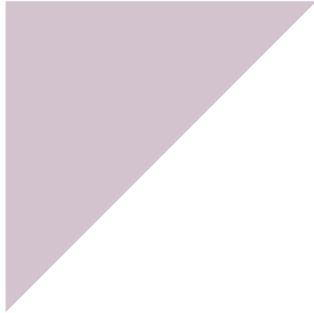
Vince (2010) highlights the complexity of relations and the ‘interplay between emotions and politics creates surprising, self-limiting, unexpected, uncomfortable and unwanted structures for action’ (S28). This interplay can be at both a conscious and unconscious level and in a system whereby emotions are inseparable from power and how it is exercised and contested. This presents challenges for the ways in which entrepreneurship is inclusive, and explores the connection between diversity, minority enterprise, social and economic

development with respect to entrepreneurial activities. Evidence from the US suggests supporting the leadership ambitions of growth-oriented minority entrepreneurs can be effective in promoting inner-city regeneration. This is important in the light of the high level of economic disadvantage experienced by minority businesses. The work that has been done on leadership from a systems psychodynamic perspective provides a totally different frame of reference for leaders (see Petriglieri & Stein, 2012). They acquire a leadership map that includes the idea that leadership roles are taken up in a context that exerts influence on the leader just as much as they influence the context (James and Arroba, 2005, p.310). Petriglieri and Stein (2012) focus their study on how individuals craft their leader identities and the unintended consequences of tailoring their identity to the role of leader. Psychodynamic scholars have also uncovered relationships between leaders and organisational cultures underpinning organisational systems (e.g. Stein, 2005, 2007). However, there has as yet been little attention given to unveiling the unconscious and emotional dynamics of leadership practise in ethnic minority firms.

THE POLITICS OF DIVERSITY

Exploring the politics of diversity in Ethnic Minority enterprise from a psychodynamic perspective is enigmatic in that the importance of this context involves extending one’s gaze behind the often mythical notion of the ‘entrepreneurial individual’. Rather, as Ram and Trehan (2009) argue, it requires an explication of ‘organizing insight’ (Vince, 2001). Systems psychodynamics, with its heightened sensitivity to emotional and political context – is particularly well-placed to elicit the complexity and multi-layered nature of life in small firms. An important, yet largely neglected, point of intersection between the two fields is that systems psychodynamics views organisations as emotion-generating systems. This is particularly valuable in the context of ethnic minority businesses where ‘the real world is so complex that the notion of perfect rationality must also be abandoned’ (Gasson & Errington, 1993, p.89). Much policy attention is focused upon the promotion of enterprise in disadvantaged areas and amongst under-represented

groups. For example, Marta and Mair's (2009) study of entrepreneurship in a context of poverty illuminates the resourceful and effortful practices of individuals to overcome adversity. This kind of work has echoes in the more celebratory accounts of ethnic minority entrepreneurship. It reminds us that the resilience of such communities, and their potentially valuable contributions to the 'mainstream' economy. This study seeks to illuminate how systems psychodynamics can contribute to our understanding of the political, emotional, and community work performed by minority entrepreneurs to change taken-for-granted practices, and how collective action is pivotal to diversity work.



APPROACH

This study is best understood as 'organisational ethnography'. Organisational ethnographies study the meaning-making of people and/or the 'in situ' organising processes, commonplace practices within a particular organisation and organisational sense making (Cunliffe, 2010); in order to understand the complexity, intricacy and mundane actions of organisational life (Ybema et al., 2009). It is about temporality, not a single snap shot of organisational life (Cunliffe, 2010).

Ethnography is an approach to research which emphasises the significance of rich moments of 'felt' experience (Symon & Cassell, 2012). As Hammersley (1992) states, the aim is to 'get inside' the way people see the world. It is 'thick description' (Geertz, 1973) with a purpose 'to uncover and explicate the ways in which people in particular settings come to understand, account for, take action, and otherwise manage their day-to-day situation' (Van Maanen, 1979, p.540). Ethnography allows us, as researchers, to experience the organisation and the 'real life' dynamics of family firms (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). Crucially, it is about how people live their lives (Cunliffe, 2010).

Watson (1994) suggests ethnography is an extension of the processes we use in everyday life: 'Ethnographic research involves feeling one's way in confusing circumstances, struggling to make sense of ambiguous messages, reading signals, looking around, listening all the time, coping with conflicts and struggling to achieve tasks through establishing and maintaining a network of relationships. But that is what we do all the time as human beings.' (Watson, 1994:8).

The sense in which this research was an ethnographic study derives from the time which was spent in the setting – listening, collecting accounts, interviewing people, or having conversations, and at other times joining in with different activities (sometimes both together). As Saunders et al (2009:142) put it, the ethnographic study attempts to, '...describe and explain the social world the research subjects inhabit in the way in which they would describe and explain it'. Therefore, in the context of small firms, it has the ability to connect the everyday, mundane reality of entrepreneurial life with that of broader political and strategic practices (Boyle & Parry, 2007; Karreman & Alvesson, 2001); as well as providing insights about knowledge and processes of social settings by getting to know the people in their own environment (Emerson, Fretz, & Shaw, 2011). It enables explorations 'beyond surfaces' (Ciuk & Kostera, 2010, p.193), which is critical for exploring the unconscious emotions and the power relationships in ethnic minority firms.



Ethnography is an approach to research which emphasises the significance of rich moments of 'felt' experience.

DATA COLLECTION

The research process involved personal collaborations from across the academic, public, private and voluntary sectors, working together to develop new ways of supporting business owners from 'diverse' backgrounds (primarily ethnic minority communities and women) to 'make diversity and enterprise everyone's business'. This signifies its ambition to promote awareness of di-

iversity as it relates to small firms and to as many stakeholders as possible. Three features are germane to the present discussion. Firstly, the emphasis on practice: each member was committed to exploring ways in which they could engage with ethnic minority businesses. Secondly, collaboration was central to effectiveness, with members working together to develop strategies and initiatives to address the complex issue of diversity and enterprise. Thirdly, each member was committed to promoting diversity and its objectives within his or her own organisation and peer network. The data presented in this paper is informed by a desire to capture my own 'research affectivity' (Kenny and Gilmore, 2014), which 'highlights the centrality of desires, wishes and past experiences' (Kenny and Gilmore, 2014: 167). Therefore, in addition to making interpretations of others' (individual or collective) emotions, I have interpreted my own underlying emotions in order to make sense of personal and political difference in the everyday work of the developing ethnic minority entrepreneurs. This reflects a dual task as researchers and participants desire to make a difference to contribute to organisational and social change and the desire to make diversity count.



As such, the creations of stories are mediated by the minds of the participants, the researcher and by unconscious processes (Hunt, 1989). The extracts are illustrative of organised reflection.

METHODS

A variety of methods were used to record the interactions. Firstly, thirty-eight 'action learning' groups or 'sets', were tape-recorded and fully transcribed. The groups took place over a three-and-a-half-year period, lasting on average three hours each. Secondly, as a supplement to the audio recording, I kept 'process notes' to document what I saw as the political and power-related dynamics that unfolded during these meetings. Thirdly, each of the participants was interviewed at the start of the inquiry and at two yearly intervals over a six-year time frame. This enabled detailed information to be gathered on the perceptions of change at an individual business and community level over a significant period of time. Finally, I reviewed written material that the entrepreneurs generated during the inquiry (including minutes, emails and detailed personal reflections).

The data was analysed in accordance with the key research themes. A psychodynamic framework was utilised, supplemented by categories that emerged during the course of the inquiry. Hence, all interactions were qualitatively analysed. The data analysis followed the sequence of reading and re-reading interview and inquiry transcripts, summarising, category formation (or thematising), followed by the description and analysis. But as a qualitative informed psychodynamic study, the analysis was iterative rather than linear. This has produced a rich set of data and forms the basis of the case vignettes presented in the paper.

»» As an ethnographic researcher I select, interpret, colour, emphasise, and shape my findings.

The psychodynamic framework centres on three main themes:

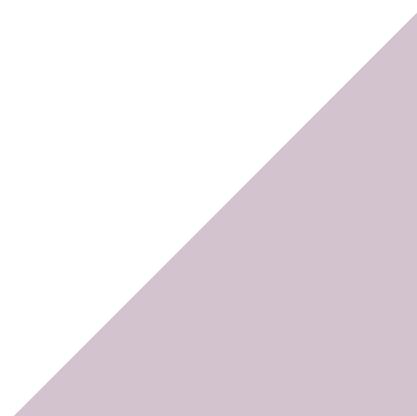
- The rhetoric of equality
- Interplay between power, emotions and organised reflection
- Emotion, politics and entrepreneurship work

Psychodynamically informed inquiry has a dimension that separates it from many other forms of interpretive exploration: it reflects on possible meanings of observed behaviour or communication and seeks to infer the ongoing contradictions within work 'below the surface' (Huffington, Armstrong, Halton, Hoyle, & Pooley, 2004), i.e. the 'non-rational, unconscious, and systemic processes' (Armstrong & Huffington, 2004, p.3) underlying organisational dynamics (Prins, 2006). As such, the creations of stories are mediated by the minds of the participants, the researcher and by unconscious processes (Hunt, 1989). The extracts are illustrative of organised reflection (Vince, 2002). By organised reflection, I draw from Vince's work that:

'Reflection is not primarily an individual process, but a collective capacity to question assumptions, which means that it implies an ongoing inquiry into the nature and consequences of social power relations within organizations' (Vince, 2002: 67).

The entrepreneurs' reflections in this paper are presented as empirical evidence but the aim is (processual) insight not (procedural) truth (Czarniawska-Joerges, 1992). Within this study, when I write about events and people, I am not simply describing or reporting what happened. I cannot be objective in that way. But equally I am not making up what I am writing. As an ethnographic researcher I select, interpret, colour, emphasise, and shape my findings. The organisation studied was the 12/8 network, which is a group of growth-oriented African-Caribbean business owners who share a commitment to developing successful businesses and ensuring that their achievements can assist in nurturing existing and aspiring African-Caribbean entrepreneurs in the community. In the course of this six-year long collaboration, the companies (together with Business Link Birmingham and Solihull and leading academic researchers), worked together to grow their businesses, develop new forms of business support, and encourage enterprise in the wider African-Caribbean community.

The approach to the initiative was one that was owned by the participating businesses; responsive to their stated needs (rather than a re-packaging of existing business support); and had a clear appreciation of wider community benefits. We (the researchers) had a longstanding research interest in diversity (Reynolds and Trehan, 2009) and initiatives directed towards ethnic minority entrepreneurs (Ram and Jones, 2008). The entrepreneurs involved in our deliberations were keen on interventions that supported businesses like theirs and helped develop their business capabilities. The outcome of these interactions was an agreement to establish a network to develop African-Caribbean entrepreneurs. This action learning set comprised eight African-Caribbean entrepreneurs, the agency chief executive and two researchers. The participants in this study were all



ethnic minorities' entrepreneurs from across diverse sectors, including food manufacturing, security, information technology, small retail holdings and professional services. Each business had developed a niche market and shaped a clientele that connected to their own migrant histories. In other words, they actively utilised their own social biographies to create and respond to, in part, a migrant customer and client base. Given the nature of their businesses, they also found themselves blending home and business life. In my observations I saw the participants managing domestic and work arrangements across sites so that connections between their different networks were continuously reinforced, revised and reconfigured. Entrepreneurial activity commonly continued at home, whilst work also involved care for social, community and family relationships. Both the home and the workplace provided the social space for business-related discussions.

»» The entrepreneurs' reflections in this paper are presented as empirical evidence but the aim is [processual] insight not [procedural] truth.

The illustration presented in this paper focuses on how key elements of organising reflection was embedded in the design of the research project; illuminating the systematic documentation of the process in action which all too often remains implicit within extant SME research. The illustrations are examples of 'text production' which explicitly locates the author in the text (Tierney, 2002) and, like field notes, achieve a more dynamic, accessible and public representational strategy of both ourselves and those we observe. The key focus was to ensure the research design procured active engagement by the participants with the emotional and political context in which the research intervention was embedded.

ILLUSTRATION 1:

The first extracts are an illustration of how the entrepreneurs acknowledged 'difference' as a positive resource, a means of contributing to unity and social cohesion. The entrepreneurs highlighted the paradoxes in which difference contributed to the normalisation of diversity and helped to counter negative discourses about minority enterprise, whilst at the same time grappling with inequality and a lack of access to social and economic resources. The extract below is from a reflective discussion, the six entrepreneurs explore how the process of organised reflection has developed their understanding of the policy landscape and the extent to which their businesses can serve as a means of economic and social development.

The Rhetoric of Equality: Who is Empowering Who?

Engaging with external agencies, such as Business in The Community (BITC) has helped us to understand the wider political process or political issues in relation to ethnic minority businesses. While I can see that there is a willingness to engage with minority businesses, I think personally that a business is a business, so it doesn't matter what ethnic origins the business is from. They are good at doing stuff or they're not; either they can deliver, or they can't. I think it is a good thing in terms of them stating that there is a willingness to engage with minority businesses, because otherwise there wouldn't be an arena for smaller business to get to meet these other [private sector] organisations, but then I think that it boils down to the individual company. I think that, if they are just going to do business with a business just because they are a minority business, then that's just wrong, I think that you need to do business with whoever can do the job - if they happen to be from a minority then it ticks all your boxes, but I am not sure if they should be engaging with businesses just because they are from a specific ethnic background.

[Carl – Group encounter]

So, in terms of us and them having that political understanding – it's good in a way, because it allows people like myself to be in an arena with the big players [policy makers, private sector organizations] and now I am at the table, they can see how good I am, whereas if there was no political agenda, I might not have that opportunity. It's like the Dragons' Den thing – if Theo picks the phone up, someone will see me and that's what they have done, they've picked the phone up, got the big and little companies there and now I can show them how good I am and get them to do business with me. But again, if they are doing it just because we're an ethnic minority business, then I think that's out of order.

[Leroy – Group encounter]

I think being members of the large business networks is important, especially as that comes with the opportunity to attend events and to be seen, as there aren't that many black people there. So, if we go, people are going to remember us, and that's a good thing (it's like we were in a pink suit!) so I think it is about presence really. We have to be there engaging with them because they are a very, very influential group of people. They have got some heavy dudes in there and by doing the stuff that we do hopefully one day we will be recognised for some of the community work that we do, or some project we have been involved in. Maybe, if we are fortunate enough to win an award, this will raise our profile to that level that gets everybody talking about us and that will give us the opportunity to bring other people in, other people from the community, for example Taisha's Youth event – getting more recognition will allow us to help other small businesses as well. It's not just about us. Yes, we do want to get business out of it and grow our own companies, but I think one thing about the group is giving back. That's a strong thing for us and it helps sustain our community and dispel the myth about black people, break down the stereotype, you always see youngsters in the papers in gangs and stuff, but you never hear about the young black person who started their own business.

[George – Group encounter]

These illustrations highlight the interaction between power and emotions in relation to diversity work. Whilst the day-to-day practices of enterprise development was on the surface characterised by good humour, conviviality, generosity of spirit and people's willingness to get on with others, it was clear that the backstory was more complex as the entrepreneurs faced challenges and a sense of dissatisfaction when confronted with the lived reality of the social and political worlds in which the action occurs. This involved managing the difficult balancing act of being sensitive to the particular problems of minority entrepreneurs, whilst also recognising such firms want to be seen as part of the mainstream small business population. Access to resources and power structures were critical and important in establishing possibilities for the members; they realised that they needed gatekeepers to broker entry into valuable networks that would alter the landscape for these entrepreneurs in terms of helping them to get into value added networks or helping them to access appropriate resources.

A reflection about the nature of their own journey helps us to understand how the group become more politically aware of the emotional and political intricacies of leveraging resources and knowledge from policy makers, and businesses intermediaries. Elucidation of this extract also highlights how the unconscious dynamics of the group relate with the wider organisational system in this particular setting – businesses networks. The unconscious defences prompted a systematic avoidance of their feelings rather than working with the anxieties inherent around the table which was masked by humour, and an avoidance to address racism, and the social inequalities they clearly experienced. On the surface, they acknowledged their anger at the consequences of discrimination, yearning for change, and persistence in their own desires to make a difference whilst realising that they, too, are positioned on this landscape and both shape and are shaped by the landscape.



Got the big and little companies there
and now I can show them how good I am
and get them to do business with me.
But again, if they are doing it just because we're an
ethnic minority business,
then I think that's out of order.

ILLUSTRATION 2:

The next illustration highlights how systems psychodynamics has a significant role to play in illuminating the complex dynamics that influence collective reflection. Within this project, the group were encouraged to actively pursue a review of the emotional and political basis of experience and how they impacted on wider micro-political processes and power relations in and between members and their businesses. It is clear that the transition from a structure that reflects to one that connects is a developmental process that involves planning, tensions, and a willingness to enact the deliberations of collective reflection on power relations. As Nicolini's et al. (2004:101) study reinforces 'reflection works at individual and organisational levels if it is public, participative, and authorised'.

Throughout this inquiry, emotions and inequalities were evident in conversations on how to get access to resources and power structures which impacted on the legitimacy and sustainability of the network and how, though the process of emotional engagement, individual and collective understanding about diversity was transformed. Hence the process of collective reflection and argumentation that ensued was fundamentally shaped by the nature of power relations in the setting, as the second illustration highlights.

Power, emotions and organised reflection – Seeking to contribute to change

The extracts below illuminate the groups' attempt to influence policy agendas; the account offers fragments of the conflictual and contradictory nature of undertaking diversity work and the emotional labour required.

“There are not enough African-Caribbean businesses that are achieving a turnover or status of millionaires, for whatever reason... We need to take the lessons learnt by the Asian community and superimpose them across the business community, irrespective of creed or colour; I think that is what the emphasis of work is concentrated upon.

[Lee – reflective meeting]

I have always had a passion for wanting to develop the black business community and develop the black pound, I don't think as an ethnic group in terms of business we have ever been taken seriously I feel where an African, Caribbean entrepreneur goes to the bank it is harder for them to raise finance than say their Asian counterpart because the bank establishments naturally see Asian entrepreneurs as business-minded whereas they don't necessarily see African Caribbean people. So when you start with that perspective I have always been involved and wanted to develop that Black business community so one has always tried to engage with whoever can help facilitate that agenda.

[Andy – reflective meeting]

➤➤ The account offers fragments of the conflictual and contradictory nature of undertaking diversity work and the emotional labour required.

I think the Twelve Eight is an organic model I think and we have to adapt and change and the Twelve Eight is going through another change and which is going to change the policy side and drive this political agenda forward I think there is a mileage in here, I mean everybody's been talking about this Twelve Eight model, so there's something here

it's just how do we harness it not for our own individual benefit. We want to make sure people understand what we do and how other people can benefit and utilise it, not to say well here's the right way, and you have a lot of these organisations talking about the Twelve Eight group and I say hang on you need to involve us in this, let us know and then we need to be strategic in being at the table where this model is talked about and try to get to the people who make policy because now Business Link has gone who make the policy about business support, so it is having all of that in place and how we are going to push that forward?

[Charlie – reflective meeting]

The narrative above develops our understanding of how engaging with feelings opens up opportunities to study the ways in which the group explore authority, the exercise of authority and power, the relationship of the group to their social, political and economic environment. In seeking to change the landscape of business support for minority entrepreneurs, learning about and engaging with policy makers was clearly an emotional and political endeavour, Psychodynamic insights highlights how the group balanced cognitive level and learning which involves the whole experience. The implication of this for the group was that it unveiled a myriad of tensions, contradictions, emotions and power dynamics that inevitably exist in understanding the front stage and back stage performance.

The process also provides a way of examining how commitment, belief and passion intersect with behaviours and activities geared towards rational task performance and those geared to emotional needs and anxieties. The application of this approach emphasises the importance of understanding group dynamics through the idea of connectedness and relatedness. In doing so, the emphasis is placed on ‘learning from the conscious and unconscious levels of connection that exist between and shape selves and others, people and systems’ (French and Vince, 1999, p.7). The disclosure and access to ‘emotions... are bound up with how we inhabit the world “with” others’: they are about ‘the intimate relationship between selves, objects and others’ (Ahmed 2004: 28).

➤➤ The narrative above develops our understanding of how engaging with feelings opens up opportunities to study the ways in which the group explore authority, the exercise of authority and power, the relationship of the group to their social, political and economic environment.

The importance of psychodynamic insight to the study of ethnic minority entrepreneurs is that it provides a vehicle for scrutinising *the inseparability of emotion and politics; and acknowledges that this relationship is at the heart of what it means both to learn and to organise* (Vince, 2002:73).



The process also provides a way of examining how commitment, belief and passion intersect with behaviours and activities geared towards rational task performance and those geared to emotional needs and anxieties.

CONCLUDING REFLECTIONS

The intention of this paper was to explore the individual and collective emotional experience of ethnic minority entrepreneurs. The illustrations presented in this paper reveal the granular experiences of ethnic minority entrepreneur’s do not take place in an insulated vacuum but are embedded in the entrepreneur’s everyday experience. Systems psychodynamics helps extends our understanding of the need to pay attention to the myriad of role that ethnic minority entrepreneur’s play and their emotional and political relationship with gatekeeper institutions, notably business support providers, financial institutions and professional bodies.

Applying a systems psychodynamic lens, to the power and emotional dynamics in building strategic networks exposes a process of mutual manipulation on a conscious and unconscious level in order to secure their investment (Voronov and Vince, 2012). In the illustrations above the entrepreneurs realised that diversity and inclusion was at least on the surface, an important agenda for business support institutions which they could exploit by using their own level of power and legitimacy to shape the enterprise and diversity agenda. Through the study of micro-level, everyday emotional analysis in the daily working lives of these business owners we are able to study the interplay between power, politics and emotions at work.

Ethnic minority entrepreneurship is an emotional and political endeavour and not simply about resourcing and planning, but rather about 'intervening in the emotions and emotionality of organisation life' (James and Arroba, 2005: 302). In this study I have attempted to illuminate how ethnic minority entrepreneurs take up personal authority to manage power dynamics by mediating, manoeuvring and negotiating various manifestations of emotions. In doing so I have highlighted that in attempting to break down boundaries, they also re-construct them as they questioned the potential exclusionary impact of their own capacity to handle the changes that attend to business growth, and their capacity to engage with key gatekeepers without colluding with political dynamics they were so critical of.

Finally, I have revealed how systems psychodynamics exposes 'tension-management' in action, by examining sites of tension within the group we 'can reveal the complex relationship between organizing and learning' (Vince, 2004: 77). This is captured in Vince's (2004) concept of 'organizing insight'. Yet current debates within entrepreneurship studies are short of appropriately designed empirical examples. Such an undertaking can also enhance our understanding of how and why policies work (or not) and how (organising) insight into an intervention designed to support growing businesses in disadvantaged communities can facilitate change.



In doing so I have highlighted that in attempting to break down boundaries, they also re-construct them as they questioned the potential exclusionary impact of their own capacity to handle the changes that attend to business growth, and their capacity to engage with key gatekeepers without colluding with dynamics they were so critical of.

References

- Armstrong, D. & Huffington, C. (2004). *Introduction*. In Armstrong, D. & Huffington, C. (2004). *working below the surface: The emotional life of contemporary organizations*. London: Routledge.
- Bjornberg, A. & Nicholson, N. (2007). *The family climate scales*—Development of a new measure for use in family business research. In *Family Business Review*, Vol. 20 (3), (pp.229-246) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Boston, T.D. (1999). *Affirmative action and black entrepreneurship*. London: Routledge.
- Boyle, M. & Parry, K. (2007). *Telling the whole story: The case for organizational autoethnography*. In *Culture and Organization*, Vol. 13 (3), (pp.185–190). London: Routledge.
- Brundin, E. & Härtel, C. E. J. (2014). *Emotions in family firms*. In Melin, L., Nordqvist, M. & Sharma, P. (2014). *The SAGE Handbook of Family Business*. (pp. 529-548). London: Sage Publications.
- Carter, S., Mwaura, S., Ram, M., Trehan, K. & Jones, T. (2015). *Barriers to ethnic minority and women's enterprise: Existing evidence, policy tensions and unsettled questions*. In *International Small Business Journal*, Vol. 33(1), (pp.49– 69). London: Sage Publications.
- Cunliffe, A. L. (2010). *Retelling tales of the field: Search of organizational ethnography 20 years on*. In *Organizational Research Methods*, Vol. 13 (2), (pp.224–39). London: Sage Publications.
- Curran, J., Blackburn, R. A., and Kitching, J. (1995). *Small businesses, networking and networks: A Literature review, policy survey and research agenda*. In Small Business Research Centre, Kingston University. England: John Wiley and Sons.
- Dunn, B. (1999). *The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions*. In *Family Business Review*, Vol. 12, (pp.41-60). London: Sage Publications.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Fairchild, G.B. (2010). *Intergenerational ethnic enclave influences on the likelihood of being self-employed*. *Journal Of Business Venturing*, Vol. 25, (pp.290-304). Amsterdam: Elsevier.
- Gasson, R., & Errington, A. (1993). *The family farm business*. UK: CAB International Oxon.
- Geertz, C. (1973). *Thick description: Toward an interpretive theory of culture*. In *Culture: critical concepts in sociology*, Vol. 36 (6). New York: Basic Books.
- Gibb, A. (1996). *Entrepreneurship and small business management: Can we afford to neglect them in the Twenty-first Century business school?* In *British Journal of Management*, Vol. 7(4), (pp.309-322). England: John Wiley and Sons.
- Gioia, D., Corley, D.A., & Hamilton, A.L., (2012). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15-31. London: Sage Publications.
- Gould, L., Stapley, L., & Stein, M. (2006). *The systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relations approach, psychoanalytic and opens systems perspectives*. London: Karnac Books.
- Hammersley, M. (1992). *What's wrong with ethnography?* London: Routledge.
- Harris, C. (2014). *Translocal Lives-Polish entrepreneurs in the cities of the West Midlands*, UK. In: Meier, L. (ed.) *Migration of Professionals and the City - Local Encounters, Identities and Inequalities*, (pp. 194-211). London: Routledge.
- Hirschhorn, L. (1993). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
- James, K., & Arroba, T. (2005). *Reading and Carrying: A framework for learning about emotion and emotionality in organizational systems as a core aspect of leadership development*. In *Management Learning*, Vol. 36 (3), (pp.299-316). London: Sage Publications.

- Jiang, D.S., Kellermanns, F.W., Munyon, T.P., & Morris, M.L., (2016). *The family ties that bind*: How emotion and family dynamics preserve socioemotional wealth. In Academy of Management Proceedings. January (2016) 1, 11936. Academy of Management.
- Karreman, D., & Alvesson, M. (2001). *Making newsmakers*: Conversational identity at work, *Organization Studies*, Vol. 22 (1), (pp.59-89).
- Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R.S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. England: John Wiley and Sons.
- Kloosterman R.C., Van Leun J. and Rath J. (1999). *Mixed embeddedness*: Immigrant entrepreneurship and informal economic activities. *Journal of Urban and Regional Research* Vol. 23, (pp.253-267).
- Light, I. H., & Gold S. J. (2000). *Ethnic economies*. London: Academy Press.
- Marti, I., & Mair, J. (2009). *Bringing change into the lives of the poor*: Entrepreneurship outside traditional boundaries. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 92-119). Cambridge, UK: University of Cambridge Press.
- Mascarenhas-Keyes, S. (2006). *Ethnic minority small and medium-sized enterprise in England*: Diversity and Challenges. Paper presented to the 51st conference of the International Council for Small Business, Melbourne, Australia 18-21 June 2006.
- Newman, J.E. & Hirschhorn, L. (1999). The challenge of integrating psychodynamic and organizational theory. In *Human Relations* Vol. 52 (6), (pp.683-695).
- Nicolini, D., Sher, M., Childerstone, S. and Gorli, M. (2004). In search of the 'Structure that Reflects': Promoting organizational reflection practices in a UK Health Authority. In Reynolds, M. & Vince R., (2004). *Organizing Reflection*. Abingdon: Ashgate Publishing.
- OECD/EC (2014). *The missing entrepreneurs*: Policies for inclusive entrepreneurship in Europe. Paris: OECD Publishing.
- Parker, S. (2009). *Economies of entrepreneurship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Petriglieri, G., & Stein, M. (2012). *The unwanted self*: Projective identification. In *Leaders identity work. Organization Studies* Vol. 33, 9, (pp.1217-1235).
- Portes, A. (1995). Children of immigrants: segmented assimilation. In Portes, A. *The Economic Sociology of Immigration*. New York: Russell Sage Foundation.
- Prins, S. (2006). *The psychodynamic perspective in organizational research*: Making sense of the dynamics of direction setting in emergent collaborative processes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, (pp.335-355).
- Ram, M. & Trehan, K. (2009). *Critical by Design*: Enacting critical action learning in small business context. In *Journal of Action Learning Research and Practice*, Vol. 6 (3), (pp.305-318).
- Ram, M. & Trehan, K. (2010). *Critical Action Learning*: Policy learning and small firms: an inquiry. In *Management Learning*, Vol. 41(4), (pp.415-428).
- Schein, E. (1992). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Shepherd, D. (2016). *An emotions perspective for advancing the fields of family business and entrepreneurship*: Stocks, flows, reactions, and responses. In *Family Business Review*, Vol. 29 (2), (pp. 151-158).
- Sievers, B. (2009). *Psychoanalytic studies of organizations*: Contributions from the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO). Karnac Books.
- Stein, M. (2007). *Toxicity and the unconscious experience of the body at the employee-customer interface*. In *Organization Studies*, Vol. 28, (pp.1223-1241).
- Stein, M. (2005). *The Othello conundrum: The inner contagion of leadership*. In *Organization Studies* Vol. 26, (pp.1405-1419).
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. London: Sage Publications.
- Trehan, K. (2007). *Psychodynamic and critical perspectives on leadership development*. In *Advances in Human Resource Development*, Vol. 9 (1), (pp.72 – 82).
- Trehan, K. & Pedler, M. (2009). *Animating critical action learning: Process based leadership & management development*. In *Journal of Action Learning Research and Practice*, Vol. 6 (1), (pp.35-49).
- Trehan, K. & Blackledge, A. (2019). *Self-employment*: Language, superdiversity and self-employment. Handbook on language and superdiversity. London: Routledge.
- Trehan, K. & Glover, J. (2015). *The psychodynamics of rural enterprise*: The role of emotions, leadership, and family dynamics in firm strategy and survival. 38th ISBE National Small Firms Conference, Glasgow, November.
- Van Maanen, J. (1979). *The fact of fiction in organizational ethnography*. In *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, (pp.539-550.). London: Sage Publications.
- Vershinina N, Barrett R, and Meyer M (2011). *Forms of capital, intra-ethnic variation and Polish entrepreneurs in Leicester*. In *Work, Employment and Society*, Vol. 25, (pp.101-117).
- Vershinina, N., Woldesenbet, K., Kaur, K., & Trehan, K. (2016). *Breaking out or Breaking in? Exploring family dynamics in planning for succession*. Paper presented at *Academy of Management Meeting*, Anaheim, California, 5-9 August.
- Vince, R. (2010). *Anxiety, politics and critical management education*. In *British Journal of Management*, Vol. 21, (pp.26 – 39). London: Sage Publications.
- Vince, R. (2002). *The politics of imagined stability: a psychodynamic understanding of change at Hyder Plc*. In *Human Relations*, Vol. 55 (10), (pp.1189-1208). London: Sage Publications.
- Vince, R (2001). *Power and emotion in organizational learning*. In *Human Relations*, Vol. 54 (10), (pp.1325-1351). London: Sage Publications.
- Vince, R. (1999). *A framework for analysing the 'organisation' in organisational learning*, Working Paper 10: Leadership and learning research unit. Pontypridd: University of Glamorgan.
- Vince, R. (1996). Experiential management education as the practice of change. In French, R. & Grey, C. (1996). *Rethinking management education*. (pp.111:131). London: Sage Publications.
- Vince, R. (2004). *Action learning and organizational learning: Power, politics and emotions in organizations*. In *Action Learning*, Vol. 1, (1), (pp. 63-78).
- Vince, R. & Mazen, A. (2014). *Violent innocence: A contradiction at the heart of leadership*. *Organization Studies*, Vol. 35 (2), (pp.189-207).
- Vertovec, S. (1999). *Minority associations, networks and public policies: re-assessing relationships*. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol. 25(1), (pp. 21-42).
- Yanow, D. (2009). *Organizational ethnography and methodological angst: Myths and challenges in the field*. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 4 (2), (pp.186-199).
- Zachary, R.K. (2011). *The importance of the family system in family business*. *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 (1), (pp.26-36).

Transformation et éthique

KEYWORDS
Compétences
Écoute
Organisations
Résistance
Savoir-être
Transformations

Laurent Bibard

ABSTRACT

Toute transformation effective bouscule par principe l'existant. Les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, le savent bien et s'efforcent d'emmener leurs équipes en direction d'un avenir qui à la fois est souhaitable et s'impose.

Reste qu'un angle mort des transformations est le plus souvent négligé : aucun élan n'est possible sans appui. Or, l'appui de toute organisation consiste en ce qu'elle sait déjà faire. Il est capital, à la fois pour le succès des transformations et pour celles et ceux qui les mettent à l'œuvre à tout niveau, que les organisations apprennent à s'appuyer sur leurs savoir-faire et leur savoir-être déjà en route pour apprendre à en apprendre et en intégrer de nouveaux.

INTRODUCTION

« Transformation et éthique » : on peut se demander en quoi l'éthique concerne la transformation.

Une raison fondamentale, que je ne peux étayer ici, est qu'il n'y a pas besoin de traiter une question explicitement réputée éthique pour être concerné par l'éthique. Autrement dit, que tout est potentiellement « éthique » comme l'a voulu par exemple Spinoza, et non, comme on veut le croire de nos jours, ce qui est réputé l'être (comme un « investissement éthique » par exemple). Je me contenterai ici d'indiquer en quoi l'éthique concerne le changement sur la base de deux constats préalables : le changement est une question organisationnelle d'une part, et managériale de l'autre. Ces deux prémisses peuvent être sommairement présentées de la manière suivante.

Laurent Bibard

Professeur de management et philosophie

Titulaire de la chaire Edgar Morin de la complexité (2014-2019)

Directeur de l'école (2005-2009)

ESSEC
3, Avenue Bernard Hirsch
CS 50105
95012 Cergy-Pontoise cedex 01
Email : bibard@essec.edu



Il n'y a pas besoin de traiter une question explicitement réputée éthique pour être concerné par l'éthique

La transformation est avant tout une question *organisationnelle*.

Tout le monde veut « changer » actuellement. Et c'est de bonne guerre si l'on peut dire, ou à juste titre. Car l'environnement des organisations – et pas seulement des entreprises – change, et il change actuellement, c'est un lieu commun que de le dire, extrêmement vite. Il est impératif, si l'on veut « durer » dans ce contexte de mondialisation accélérée, changer avec le monde où l'on vit et travaille, sous peine d'en être éliminé.

Un problème organisationnel s'impose cependant immédiatement si on y regarde de près. Dans la précipitation, on finit le plus fréquemment par confondre les fins et les moyens. Plus le changement est identifié comme nécessaire plus on observe que les organisations le plaident, le mènent et revendiquent comme un but. On change, il faut changer, mais on ne finit sur le terrain par ne plus très bien savoir pourquoi. Autrement dit, on change tout le temps, et il y a une chose qui ne change plus du tout, qui est que le changement est réputé évident. Les organisations prennent le risque de s'immobiliser totalement dans une idéologie du changement qui provoque des décisions managériales frénétiques et permanentes, sans qu'apparaissent plus d'orientations stratégiques convaincantes, qui « embarquent » si l'on peut dire positivement les collaborateurs des entreprises et des organisations en interne. Le changement devient alors potentiellement profondément délétère, provoquant des comportements de « résistance » active ou passive, en tout cas parfois dramatique, si ces résistances se traduisent par des comportements dépressifs par exemple, résultant d'une cécité croissante sur le sens du travail à accomplir.

Ce que je viens d'évoquer signale que la transformation est évidemment tout autant une question *managériale*. On peut formuler métaphoriquement cela en observant qu'il n'y a jamais d'élan sans point de départ ou sans appui. Or, la transformation ou l'élan qui est préconisé au sein des organisations l'est le plus souvent sans que soit pris le temps de considérer ce qui, dans ce qui est déjà fait par les collaborateurs et collaboratrices au sein de l'organisation doit être préservé car est du bon travail et une bonne manière de faire les choses, autrement dit, une manière de travailler qui non seulement est durable en elle-même, mais efficace dans le contexte même du changement pourtant nécessaire sur d'autres points.

Il n'y a pas d'élan sans appui veut dire, dans le cadre du management de la transformation, qu'il est capital de reconnaître les « bonnes » pratiques existantes au sein de l'organisation, d'une part pour ne pas payer le coût absurde d'abandonner des modes de fonctionnement efficace, mais d'autre part, pour prendre appui sur des compétences déjà existantes et les conduire vers de nouveaux fonctionnements, avec leur adhésion et non contre elles. On ne peut mener efficacement une transformation qu'avec les collaborateurs censés le mettre à l'œuvre et non contre eux.



La conduite de la transformation ne passe pas, si elle veut être efficace, par l'imposition d'un changement systématique « fébrile » et désorienté, ni par des changements abruptes, radicaux, ponctuels.

Les deux difficultés précédentes conduisent à l'observation que la conduite de la transformation ne passe pas, si elle veut être efficace, par l'imposition d'un changement systématique « fébrile » et désorienté, ni

par des changements abruptes, radicaux, ponctuels. Elle demande plutôt l'introduction de la transformation comme *disponibilité des collaborateurs*. Si c'est avec les collaborateurs et collaboratrices que l'on doit conduire la transformation - à moins de changer l'organisation elle-même en licenciant la totalité du personnel concerné - , alors il convient, sur les deux plans organisationnel et managérial, pour servir une orientation stratégique estimée souhaitable et nécessaire, de s'appuyer sur des collaborateurs et collaboratrices *spontanément ouverts à la possibilité de la transformation* si elle s'impose et a du sens. Le moyen le plus efficace de conduire la transformation est donc d'introduire, au sein de l'organisation, une culture de la transformation comme possibilité stratégique, organisationnelle et managériale fondamentale, à laquelle tout le monde est préparé, à la fois par principe et en pratique. Il ne s'agit, j'insiste, ni de changer systématiquement et dans le seul but de « changer », ni d'opérer des changements ponctuels et radicaux dont les raisons sont invisibles aux collaborateurs. Il s'agit, pour servir des changements sensés et rendus compréhensibles par toutes et tous, de favoriser comme préalable une culture de la transformation comme possibilité essentielle à la vie des organisations et des entreprises.

Se pose évidemment immédiatement la question de savoir *comment* un tel but peut être atteint. Ce n'est pas mon objet ici. En revanche, pour différentes raisons, cette possibilité propre aux entreprises et aux organisations a un aspect éthique irréductible, qui me conduit vers la réponse à la question de savoir en quoi et dans quelle mesure et comment la transformation comme telle est concernée par l'éthique.

Le terme d'« éthique » renvoie avant tout à autre chose, à l'origine, à la notion de « comportement » tout court – qu'un comportement soit réputé « bon » ou « mauvais ». Il y a d'excellentes raisons à cela, qu'il faut éclairer sur le plan de la théorie des organisations avant d'en venir à une question directement disons « morale » (en observant que le terme de « morale » a le même sens étymologique que celui que je viens de mentionner pour l'éthique), et à son fondement philosophique. Regardons donc en quoi la transformation est concernée par l'éthique – c'est-à-dire par les comportements – d'une manière ou d'une autre et significative pour cet examen.



Le terme d'« éthique » renvoie avant tout à autre chose, à l'origine, à la notion de « comportement » tout court – qu'un comportement soit réputé « bon » ou « mauvais ».

« QUI NE DIT MOT CONSENT »

Pour cela, il est indispensable de passer par l'examen de la *performance*, en demandant ce qui, comme signe essentiel, donne la certitude aux acteurs qu'ils font quelque chose « bien ». C'est la question de la performance qu'il faut poser et celle, sous-jacente, de la nature de la compétence qui rend possible la performance.

Or, la notion de courbe d'expérience nous enseigne que, tant que l'on ne sait pas bien faire quelque chose, l'on y pense, en s'interrogeant sur la qualité du travail fait, et de chacune de ses opérations. Lorsque l'on commence à maîtriser un travail, on peut observer que l'on a de moins en moins de raisons d'y penser, car on en intériorise de plus en plus les étapes, procédures, protocoles relationnels et d'action, etc. Si je passe à la limite, limite que l'expérience nous fait régulièrement atteindre quant à toutes sortes d'activités dont des activités non professionnelles pour la majorité comme de conduire un véhicule, on peut noter qu'on ne fait vraiment bien, ou qu'on n'est capable de faire véritablement bien son travail (conduire sa voiture par exemple) qu'à partir du moment où l'on n'a *pas ou plus besoin d'y penser pour le faire*.

Sans que ce critère épuise l'expérience, il est central. Généralisons-le pour l'instant en le radicalisant : quoi que nous fassions, dont un travail de recherche scientifique par exemple, nous ne faisons bien ce que nous avons à faire qu'à partir du moment où nous ne pensons plus à ce que nous avons à faire parce que nous n'en avons pas besoin. Le processus peut être sommairement décrit de la manière suivante. Nous parvenons à ne plus penser à ce que nous avons à faire, à partir du moment où on a suffisamment répété une opération, une transaction, pour en *intérioriser* la dynamique sous forme *réflexe*. Si je

reprends l'exemple de la conduite d'un véhicule, on peut dire que connaître le code de la route ne garantit évidemment pas que l'on sache conduire. Il faut, pour cela, à la fois connaître le code de la route, et apprendre à conduire en « vrai » ou en pratique. C'est-à-dire en répétant suffisamment l'opération de conduite pour que la *réflexion* qui préside à l'apprentissage passe au stade de l'accumulation – inconsciente ou spontanée – des *réflexes* nécessaires à la conduite et qui, tous ensemble, forment la compétence de conducteur.

Il en va de même dans n'importe quel type d'organisation. Et comme une organisation peut aller du plus petit – une vie à deux par exemple comme le suppose Aristote dans sa *Politique*, susceptible de s'agrandir du fait de la reproduction – au plus grand – notre monde globalisé –, la présente observation concerne à la fois toute la vie – privée et publique – et le monde entier.

Force est de constater que, puisqu'il y a une infinité de choses que nous apprenons à faire spontanément dès l'enfance, de manière à vivre tout court, on peut imaginer aisément avec peu de risque d'erreur que nous mobilisons sans cesse une infinité de compétences, à la fois dans le cadre de nos vies personnelles et de nos vies professionnelles, pour assurer le bon déroulement de nos vies et de nos contributions au travail, sans y penser. Autrement dit, nous – toute l'humanité – sommes posés sur une masse gigantesque de compétences qui assurent la performance de nos opérations de quelque ordre qu'elle soit.

Je nuance le propos dans un instant, laquelle nuance est l'objet du présent article. Mais encore faut-il, pour bien mesurer l'enjeu de ce que je souligne ici du point de vue des relations entre transformation et éthique, faire radicalement le constat que je fais, ce qui je crois est relativement rare. Approfondissons-le donc avec ce qui suit.

Si l'on en croit ce qui précède, toute l'humanité est posée, tôt ou tard, sur une quantité considérable de compétences qui assurent sur tous les plans sa durabilité. Deux observations s'imposent immédiatement : il y a une infinité de compétences variées en fonction des organisations concernées, des objectifs visés, des circonstances (géographiques, historiques, culturelles, etc.) des opérations, etc. Par ailleurs, puisque l'on est « posé » sur des compétences devenues évidentes ou réflexes à force d'être appropriés par la répétition de l'expérience, il se produit ce que j'ai suggéré en parlant d'inconscient : puisque nous sommes comme « posés » sur ces compétences, nous nous les cachons à nous-mêmes, il y a un angle mort qui fait que, du fait même que nous assurons excellemment telle ou telle opération, nous nous cachons inévitablement la dynamique. Comme le dit très adéquatement le philosophe Eric Weil, « on ne voit pas la base sur laquelle on se tient ». Bouclons maintenant la boucle. Si chacune et chacun de nous répète une opération au quotidien, sans que jamais personne n'en conteste ni la qualité ni le bien-fondé, alors l'on intériorise progressivement que ce que l'on fait est bien, ou « doit » être fait, et qu'on le fait bien. Cela doit donc non seulement être fait, mais fait ainsi et pas autrement. La répétition suffisante de tâche qui les transforme en réflexes, continuée sans aucune contestation « significative » de la part de quiconque, favorise que les acteurs – vous et moi – intériorisent ce qu'ils font comme étant « bien », et qui plus est « bien fait » (notons que la question de savoir ce qu'est une contestation



Si chacune et chacun de nous répète une opération au quotidien, sans que jamais personne n'en conteste ni la qualité ni le bien-fondé, alors l'on intériorise progressivement que ce que l'on fait est bien, et qu'on le fait bien.

« significative » d'un comportement mérite toute notre attention, j'y reviens plus bas). Nous sommes au cœur de l'éthique entendue sur la base de l'étymologie des termes de « éthique » et de « morale » mentionnée tout à l'heure. La répétition au quotidien de nos manières de vivre et de travailler « fabrique » l'éthique comme *comportement*. Dans les termes de la théorie des organisations, l'on peut dire que la spontanéité qui assure la performance des pratiques représente le terreau de la « culture » des organisations, laquelle « culture » représente tout autant le socle éthique des acteurs au sein des organisations, et des organisations elles-mêmes.

Les conséquences de ce qui précède sont considérables pour l'approche de la notion d'éthique en général au sein des organisations. Nous y viendrons d'une manière ou d'une autre dans ce qui suit, mais ce n'est pas l'enjeu direct de cet article. L'enjeu est celui des relations entre éthique et transformation. Or, il est aisé de déduire de ce qui précède que si une organisation ou des acteurs sont dans un degré de performance tel qu'ils en viennent inconsciemment à « déduire » de pratiques incontestées que ce qu'ils font est bien et qu'ils le font bien, ces organisations ou acteurs vont déduire qu'il n'y a *aucune raison de changer* jamais quoi que ce soit à leurs pratiques. Autrement dit, si l'on y regarde bien, il y a à première vue incompatibilité entre éthique – entendue comme « comportement » individuel ou collectif – et transformation.

Il faut bien sûr que l'on nuance maintenant la question, en approfondissant à la fois la thématique de la transformation et celle de l'éthique. Cela gagne à se faire en passant à un plan directement philosophique, en demandant : comment cela se fait-il que les *pratiques* prennent une telle place dans la vie individuelle et la vie collective des humains ? Ne sommes-nous pas d'abord des individus rationnels, réfléchis, et non quasiment des bêtes qui feraient les choses « spontanément » et donc sans y penser ?

Il est utile, et peut même paraître indispensable, pour comprendre l'enjeu dont il s'agit de retourner à certaines définitions classiques de l'homme donnée en philosophie. Le même Aristote qui définit par exemple l'homme comme « animal raisonnable », c'est-à-dire comme animal capable de raison, ce que nous traduisons (et trahissons) volontiers en sciences de gestion par le fait que les humains sont « rationnels », le définit aussi comme « animal débile » ou animal « faible ». Aristote a alors en vue le fait que nous ne sommes pas nous, humains, dotés des moyens habituels naturels de survie : crocs, griffes, fourrures, etc., dont l'instinct. Que nous ayons de l'instinct ne fait nul doute, mais que nous ayons par ailleurs, comparativement aux animaux, un instinct insignifiant ne fait pas de doute non plus. Aristote interprète cela comme le fait que les humains sont comme « naturellement dénaturés ». La nature de l'homme est de ne pas avoir d'instinct ni les moyens corporels suffisants pour assurer sa survie, et de devoir inventer et les techniques et la culture qui s'en suivent à cet effet.

Les anciens comme Aristote n'ont pas tiré toutes les conséquences que les modernes ont tirées de leur intuition. Bien plus proche de nous, il est intéressant pour notre propos d'entendre l'affirmation de Rousseau selon laquelle « l'homme est infiniment malléable ». Par cette affirmation, et en s'appuyant d'une manière ou d'une autre sur l'exceptionnel *Discours de la servitude volontaire* de La Boétie, Rousseau renvoie au fait que ce qui fait chez l'homme office d'instinct est l'habitude. Nous remplaçons autrement dit la « nature » qui nous fait défaut par l'habitude, qui pallie le manque de spontanéité dans les comportements à adopter pour nous préserver au sein d'un environnement si ce n'est systématiquement, en tout cas fréquemment hostile. Or les habitudes sont précisément ce qui nous permet tout court de vivre. Mais si l'on entend bien ce qu'affirme Rousseau dans l'horizon de la réflexion de La Boétie sur la servitude volontaire, l'on est bien obligé de déduire ce que nous avons esquissé tout à l'heure, qui est que l'homme – au sens générique du terme – peut prendre n'importe quelle habitude, pourvu qu'il... s'y habitue précisément. Et si les pays font varier les mœurs, on sait très bien que l'une des caractéristiques



» C'est parce qu'il est ontologiquement dénaturé, que l'homme remplace l'instinct animal qui aurait sinon présidé à ses décisions et orientations, par l'acquisition d'habitudes qui dépendent éminemment des circonstances où il vit.

Ces conséquences sont simples. Elles reviennent au constat selon lequel ce n'est pas parce que quelqu'un a fait tel travail de telle façon pendant un certain temps, et en a inconsciemment tiré la leçon, si personne ne l'a jamais contesté, que ce qu'il ou elle fait est bien et qu'il ou elle le fait bien, que cette leçon est vraie et fondée. On peut se tromper totalement sur son propre compte à répéter par réflexe des gestes, des opérations, des transactions – bref, des habitudes – sans s'apercevoir que l'on se trompe, et bien pire, en étant comme

majeures de la variation des cultures entre elles, est que bon nombre d'entre elles si ce n'est toutes se jugent les unes les autres comme étant immorales, dégradées ou barbares – parfois avec certaines raisons sans aucun doute, mais c'est une autre question. Pour l'instant, il faut constater que l'homme entendu au sens générique est capable de n'importe quelle habitude, du moment qu'elle lui est inculquée. On peut formuler ce propos en disant que c'est parce qu'il est ontologiquement dénaturé, que l'homme remplace l'instinct animal qui aurait sinon présidé à ses décisions et orientations, par l'acquisition d'habitudes qui dépendent éminemment des circonstances où il vit. Ce que Montesquieu constatera avec une exceptionnelle richesse et acuité dans *De l'esprit des lois*. Mais alors, l'estimation de ce qui est « bien » pour la vie, autrement dit l'estimation des critères pour évaluer la manière dont il faut vivre pour vivre une vie bonne est des plus difficile car, et on ne le sait que trop « chacun voit midi à sa porte ». Or, la difficulté concerne l'humanité entière, et donc évidemment tout autant ses organisations et donc nos entreprises.

Avant de compléter la présentation des enjeux de ce que nous disons maintenant, examinons les conséquences de ce que nous venons de dire sur le plan *organisationnel*.

on a vu, au contraire totalement convaincu d'être dans le vrai, dans le bien et dans le juste. Et ceci, sur les deux plans collectif et individuel évidemment.

A ce compte, il est évidemment indispensable de « changer » et en tout cas de se représenter la légitimité de la transformation en tant que telle. La transformation d'une mauvaise habitude est autrement dit fondamentalement éthique. La question de savoir « en vue de quoi », ou ce qu'il faut viser en changeant ou par le changement est là encore une autre question, sans oublier que la volonté de changement peut être délétère ou pervertie, comme on a vu tout à l'heure. Mais avant de rejoindre cette question, observons que ce qui précède nous amène à la conclusion que le changement ou sa nécessité peut être fondamentalement « éthique » ou bonne, alors que nous avons commencé en soulignant que les comportements qui font nos compétences par intériorisation réflexe de normes, d'injonctions et de commandements analogues à ceux du code de la route fabriquent l'« éthique » des individus et des collectifs.



On peut dire qu'ainsi approché, la transformation se superpose à l'éthique en tant que dynamique de mise en doute et en question de ce qui jusque là pouvait être « tenu pour acquis ».

Il faut maintenant expliciter en la clarifiant toute la situation, car nous en avons vu deux côtés sans expliciter leur mise en relation. D'une part, les habitudes, routines et compétences font l'éthique des personnes, et d'autre part, ces mêmes habitudes, routines et compétences peuvent être à l'origine de comportements monstrueux non aperçus par ceux-là mêmes qui les adoptent, tant ils leur sont « naturels » *du fait précisément de l'habitude*. On peut, pour s'aider dans cette tâche, souligner que nous sommes bien si l'on en croit Aristote des animaux rationnels ou, mieux, raisonnables c'est-à-dire « logiques » au sens où nous sommes traversables par le langage ou le *logos*. Mais nous sommes précisément cela parce que nous sommes dé-naturés comme on a vu tout à l'heure, et que nous avons par conséquent besoin d'acquérir des habitudes pour vivre (sans habitudes, sans

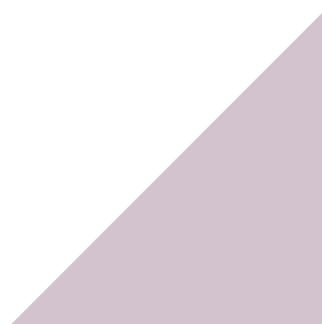
routines, sans compétences devenues réflexes, vivre nous serait tout simplement impossible). C'est donc *parce que nous sommes raisonnables qu'en même temps et sous le même rapport, nous ne le sommes pas*. C'est parce que nous sommes capable de conscience ou de rationalité eu égard à nos actions et nos opérations, qu'en même temps nous sommes « infiniment malléables », c'est-à-dire capables de nous laisser couler dans n'importe quelle habitude sans même le remarquer. A ce compte-là, la transformation vaut éminemment *comme prise de conscience de soi* et changement. Autrement dit, considéré du point de vue que nous avons atteint, la transformation représente la vertu fondamentalement humaine de pas de côté, d'écart, de prise de distance par rapport à l'immédiateté de l'action et tout uniment du quotidien. On peut dire qu'ainsi approché, la transformation *se superpose à l'éthique en tant que dynamique de mise en doute et en question de ce qui jusque là pouvait être « tenu pour acquis »*.

Ce qui se joue entre les deux constats faits ci-dessus est une irréductible tension entre le vivre et le penser, entre faire et réfléchir, entre le réflexe et le doute. Le malheur veut que l'on ait besoin des deux *ensemble*, qui sont frontalement contradictoires – provoquant inévitablement des injonctions de même nature – , mais qui font la vie des humains pris en totalité. Ce qui veut dire qu'aucune organisation n'échappe à cette tension. Regardons pour finir, et pour revenir au « concret » comme on dit, ce qu'il en est sur le plan organisationnel de cette tension entre réflexe et réflexion.

Le fonctionnement quotidien d'une organisation dépend de manière considérable, bien que structurellement non aperçue, des routines et compétences intériorisées, qui forment le terreau des réflexes comportementaux qui garantissent que la vie quotidienne est possible. Or, il est en même temps crucial, pour éviter toute dérive – immobilisme, dysfonctionnements, corruptions inaperçues des systèmes –, qu'à la fois individuellement et collectivement, les acteurs soient capables de *réflexion*, c'est-à-dire de prise de distance, de doute et de questionnement sur leurs pratiques, sur les orientations de l'organisation, sur ses priorités et la compréhension de son environnement. Or, la prise de distance est structurellement menacée par les exigences court-termistes qui affectent les organisations.

A court terme, l'on attend les meilleurs résultats possibles, sans faille, visiblement et immédiatement. Or, le meilleur moyen d'assurer une performance efficace au sein d'une organisation est précisément, comme cela a été suggéré plus haut, de *répéter* ce que l'on sait déjà faire. C'est-à-dire que potentiellement, une organisation soumise à des exigences d'efficacité, de profitabilité, de « livrables » comme on dit désormais, aura très inconsciemment mais très puissamment tendance à répéter ce qu'elle sait déjà faire – autrement dit, à « résister » – parfois inconsciemment et dramatiquement – à la transformation.

Hormis l'observation déjà faite que rien n'est plus identique à soi-même que la volonté de changement, ce qui faisait dire non sans raison ni ironie à Michel Crozier que « plus ça change, plus c'est la même chose », la question se pose donc de savoir comment favoriser, dans un contexte court-termiste marqué par l'attente sans limites de résultats, la possibilité d'une prise de distance réflexive d'une organisation sur elle-même, à partir de celle de ses membres constitutifs. Pour le savoir, il faut accorder l'attention nécessaire à une expression approfondie de la tension court terme / long terme qu'est la tension contrôle / non contrôle, qui peut se présenter de la manière suivante.

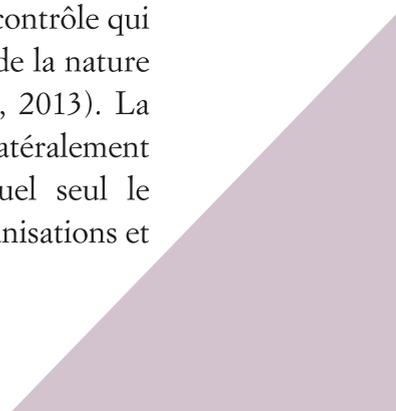


La prise de distance est structurellement menacée par les exigences court-termistes qui affectent les organisations.

En remarquant que si l'on sait évoluer en situation d'incertitude, cela veut dire que l'on sait changer quand il le faut, et que donc l'on résout le problème objectif managérial et organisationnel de la transformation, on peut souligner ici un aspect crucial de la compétence d'évolution en situation d'incertitude qui est tout simplement l'acceptation de sa réalité, ce qui nous ramènera explicitement à la question des relations entre éthique et transformation. Je m'explique.

Le court-termisme peut en effet être entendu comme motivé par une intention fondamentale de contrôle – des processus, des opérations, des transactions. Car comment garantir les retours sur investissements, les productions et les profits escomptés sans maîtrise des opérations, process et transactions ? De l'autre côté, le long terme renvoie tôt ou tard, et quelle que soit l'échéance à laquelle on l'envisage en fonction des organisations concernées, à l'ignorance d'un environnement imprévisible. Sans entrer dans le détail, on peut souligner ici que l'imprévisibilité est parfois radicale, au sens où d'événements capables de survenir dans l'avenir qui ne sont pas même imaginables – et donc *a fortiori* probabilisables. C'est le type d'événement que l'économiste Franck Knight avait en vue dans sa réflexion sur les rapports entre risque, incertitude et profit (Knight, 1921). Nous, humains, et nos organisations, sommes tôt ou tard confrontés à des événements de cet ordre. Or, de tels événements, s'ils ont toujours existé, prennent paradoxalement d'autant plus d'importance actuellement que, pris sous la logique court-termiste que favorise hautement le contexte de la mondialisation, nous opérons unilatéralement sous la logique du contrôle. Autrement dit, nous connaissons une tension contradictoire croissante entre l'exigence et le souhait de contrôle d'une part, et la nécessité de prendre en compte l'*imprévisibilité* fondamentale d'événements à venir d'autre part. Or, la logique court-termiste du contrôle, ou l'intention de la maîtrise court-termiste, si elle est exclusive ou a tendance à l'être, fait tendanciellement perdre aux acteurs la compétence d'évoluer – de s'orienter, de décider – en situation d'incertitude. Or, cette compétence est cruciale pour la durabilité (et la résilience) des organisations (Weick & Sutcliffe, 2007). Il est donc capital de l'apprendre et de la réapprendre sans cesse.

Le « paradigme » peut-on dire, ou la logique de contrôle quand nous sommes dans le court-terme, est favorisé à la fois par le contexte pour le moins tendu de la mondialisation économique, par la logique de performance esquissée tout à l'heure, enfin par l'héritage d'une culture du contrôle qui remonte au projet humaniste de dépassement de la nature grâce aux sciences et aux techniques (Bibard, 2013). La conjonction de ces trois facteurs alimente unilatéralement un sentiment évidemment erroné selon lequel seul le contrôle permet d'assurer la durabilité des organisations et des personnes.



Tout à fait de l'autre côté, on peut observer la profonde modestie des plus grands savants, dont la figure d'Epinal peut-on dire est évidemment le personnage de Socrate, dont l'enseignement ultime lors de son procès est qu'il ne sait qu'une chose, qui est qu'il ne sait rien. Montaigne radicalisera le propos de Socrate en demandant « Que sais-je ? ». L'enjeu organisationnel d'un tel enseignement est très simple. Si l'on sait que l'on ne sait pas, alors on est disposé à apprendre. Alors que si l'on est - consciemment ou non - convaincu de savoir, voire de tout savoir comme il est de mise dans un monde censé être composé de « sachants », alors l'on n'apprend tendanciellement rien, ou si peu et très mal. Pour le dire dans un vocabulaire managérial et organisationnel, le savoir de son ignorance est, pour une organisation, ou le savoir de la leur pour les acteurs qui la composent, une véritable compétence, car ce savoir de l'ignorance revient tôt ou tard à une capacité d'apprentissage fondamentale. L'on montre *a contrario* en théorie des organisations combien la présupposition du savoir sur les plans individuel et collectif favorise la répétition d'opérations et de comportements déjà connus, inhibant de manière parfois profondément délétère la capacité d'innovation, de créativité, d'invention et de changement des acteurs, particulièrement en situation de crise (cf. pour cela les analyses par Weick des cas de Bhopal et de Tenerife par exemple).



Pour favoriser qu'une organisation se tienne dans un équilibre vertueux entre routine et invention, entre contrôle et non contrôle, entre réflexes et réflexion, il est capital d'y cultiver le sens de la vertu du savoir de leur ignorance par les acteurs.

Pour favoriser qu'une organisation se tienne dans un équilibre vertueux entre routine et invention, entre contrôle et non contrôle, entre réflexes et réflexion, il est capital d'y cultiver le sens de la vertu du savoir de leur ignorance par les acteurs. Il ne s'agit bien sûr pas ici d'ignorance tout court. Je fais signe ici vers une ignorance qui ressemble à celle des artistes et de tout grand créateur : un génie créateur *ne sait pas, avant* de l'avoir produite, ce que sera son œuvre. Une ignorance équivalente se joue au sein des organisations, à la fois au quotidien et sur le plan des innovations réellement créatrices.

Les managers et collaborateurs d'une organisation ont tous tôt ou tard des savoirs et des compétences. La vertu « socratique » des personnes dans un tel contexte et sur une telle base consiste tout d'abord à avoir à l'esprit que chaque jour, une infinité d'informations sont manquées par les acteurs et par les organisations, pour la simple et bonne raison que l'on ne peut jamais tout savoir, et certainement pas seul. Sur le plan de la vie pratique en tout cas. Parce qu'elle est quotidiennement fabriquée ne serait-ce que par la division des tâches au sein des organisations (aussi petites soient-elles), l'ignorance individuelle et collective relative aux propres opérations que l'on fait tous les jours doit impérativement être reconnue pour être sans cesse combattue et dépassée. Elle ne peut l'être que si elle est d'abord reçue, et reçue comme une vertu, qui encore une fois consiste en une *disponibilité fondamentale à l'apprentissage*.

Une telle disponibilité libère par ailleurs un champ de possibles sans limites eu égard aux innovations véritablement créatrices à tout niveau et sur tous les plans. De la même façon qu'un artiste ne peut inventer son art propre qu'à partir du moment où il en maîtrise les bases au point... de n'y plus penser, de la même façon, des managers, leaders, ou collaborateurs d'une organisation ne deviennent capables d'inventer réellement qu'à partir du moment où à la fois ils maîtrisent les bases de leur « art » au point de ne pas avoir besoin d'y penser pour s'y adonner, et où en même temps ils restent totalement ouverts à ce qu'ils ne savent ni ne connaissent encore et qui peut, dans l'avenir proche ou lointain, leur devenir une chance.



Et si la transformation véritable – en lieu et place de son incantation, le changement – est véritablement intégrée, c'est alors une capacité authentique de réflexion, de doute, de questionnement et d'interrogation sur les fins qui est intégrée sur les deux plans individuel et collectif au sein d'une organisation.

Alors, et alors seulement, mais ce n'est là qu'un point de départ pour de nombreuses conditions managériales supplémentaires allant dans le même sens, la *transformation* prend la place de quelque chose d'*intégré au quotidien*. Et si la transformation véritable – en lieu et place de son incantation, le changement – est véritablement intégrée, c'est alors une capacité authentique de réflexion, de doute, de questionnement et d'interrogation sur les *fins* qui est intégrée sur les deux plans individuel et collectif au sein d'une organisation. Cela revient à dire qu'il y a alors potentiellement, sous les espèces d'une « éthique de la transformation », si le monde de l'action représente in fine celui du politique, et celui de la réflexion celui de la philosophie, une conciliation ultime entre philosophie et politique.

La question de la possibilité objectivement réelle d'une telle conciliation demande en revanche de dérouler une toute autre histoire pour y répondre, qu'est l'histoire de la philosophie politique.

J'espère être en tout cas parvenu ici à provoquer un changement de regard sur l'éthique suffisamment approfondi pour que l'on aperçoive que l'éthique ne

se réduit en rien à l'explicitation de normes qui sont censées guider les actions, opérations, comportements et transactions des acteurs au sein des organisations. Comme l'a malheureusement remarquablement montré Hannah Arendt au sujet du comportement du nazi Adolf Eichmann, on peut très bien se contenter d'appliquer des règles et des normes au sein des organisations, sans s'interroger jamais sur leur sens, leur visée ou leur contenu, et donc sans ambitionner comme dit, de rien y changer jamais.

Bibliographie

- Arendt, H. (1991). *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Paris : Gallimard.
- Aristote, (1990). *Politique*. Paris : Vrin.
- Aristote, (1956). *Les parties des animaux*. Paris : Les Belles Lettres.
- Knight, F.H. (1921). *Risk. Uncertainty and Profit*. Boston: MA, Houghton Mifflin.
- La Boétie, É. de. (1997). *Discours de la servitude volontaire*. Paris : Maris, Mille et Une Nuit.
- Montesquieu, C.L. (1748), *De l'esprit des lois*. Paris : Gallimard (1995)
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard : MA, Belknap Press.
- Platon, (1950). *Apologie de Socrate*. Paris : Gallimard.
- Rousseau, (2001). *Du contrat social*. Paris : Flammarion.
- Spinoza, (2005). *Ethique*. Paris : Editions de l'Eclat.
- Weil, E. (1950). *Logique de la philosophie*. Paris : Vrin.
- Weick, K. E. (1988). *Enacted sensemaking in crisis situations in the bhopal disaster*. Journal of Management Studies, Vol. 25 n°4 (pp. 305-317).
- Weick, K. E. (1990). *The vulnerable system. An analysis of the Tenerife air disaster*. Journal of Management. Vol 16, n° 3 (pp. 571-593).
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Le sujet à l'épreuve de la désinstitutionalisation

Jean-Claude Casalegno

KEYWORDS

Individu
Institution
Changement
Moi
Émotions
Contenant

ABSTRACT

Cet article reprend les travaux de la psychanalyse, de la psychologie et de la sociologie sur les mutations et crises actuelles des institutions collectives pour comprendre comment les émotions et affects, qui étaient contenus et canalisés par ces institutions dans cet « entre » l'individu et l'institution, se retrouvent désormais hors cadres et polluent la vie psychique des individus.

Suscitant malaise ou crise, ce déplacement de frontières entre l'individu et l'institution impacte fortement le sujet puis, à son tour, l'institution qui ne comprend pas d'où vient tant d'inquiétude et de souffrance face au changement.

En affrontant la difficile question du lien institutionnel inconscient spécifique à chaque institution plutôt que de calmer artificiellement l'anxiété en accumulant les solutions rationnelles toutes prêtes, on peut accompagner l'institution et les individus dans le dépassement des blocages et des malaises pour favoriser la créativité et le changement.



Comprendre ce qui se passe quand
les conventions qui structurent
“ les règles et les normes muettes ”
des institutions sont bousculées

Jean-Claude
Casalegno

Enseignant
Chercheur
Consultant en Management

Groupe ESC Clermont,
4 boulevard Trudaine
63000 Clermont-Ferrand.
Email [jean-claude.casalegno@
esc-clermont.fr](mailto:jean-claude.casalegno@esc-clermont.fr)

INTRODUCTION

Le renversement de l'ordre économique mondial qui est en train de s'opérer n'est pas sans conséquences sur le pouvoir d'action des états. Confrontés à un endettement de plus en plus important ceux-ci ont de moins en moins de ressources pour assurer leur mission de service auprès du collectif. Cela se traduit par un désengagement progressif des pouvoirs publics au profit d'une libéralisation de certaines activités relevant jusqu'à présent de leurs responsabilités.

Ces transformations qu'on peut attribuer à la difficulté qu'ont les économies occidentales à changer de modèle stratégique (Blanc, 2004) et à la défaillance des régulations mises en place (Liaudet, 2007) a des effets sociaux et anthropologiques très profonds qui bouleversent peu à peu les identités des individus et fragilisent la cohésion sociale. Cela se traduit par ce que Robert Castel (2009) a appelé une montée des incertitudes.

Dans cet article, notre projet consistera dans un premier temps à faire le tour des transformations institutionnelles majeures qui sont en train de se développer. Nous nous efforcerons ensuite d'en analyser les conséquences sur la vie psychique des individus pour tenter, enfin, d'identifier comment ces derniers les supportent et les dépassent.

Dans cet exercice, les travaux des psychanalystes comme René Kaës, José Bleger Elliot Jaques et Wilfred Bion présentent une réelle utilité pour comprendre ce qui se passe quand les conventions qui structurent « les règles et les normes muettes » des institutions sont bousculées. Cela conduit notamment les individus à prendre en charge « une partie des strates indifférenciées de leur personnalité » autrefois encadrées dans les cadres. C'est peut-être ce qui explique l'intérêt grandissant de la population pour les pratiques de développement personnel et du coaching.

Pour conclure, nous suggérons d'instituer des espaces de délibération spécifiques pour permettre à chacun d'exprimer régulièrement ce qu'il ressent dans son lien avec l'institution. Cette pratique pourrait avoir 3 mérites :

- D'abord éviter l'intoxication émotionnelle liée aux angoisses et émotions accumulées
- Recevoir de nombreuses suggestions d'optimisation dont certaines pourraient être retenues (pas forcément toutes !)
- Enfin, aider les acteurs à mieux distinguer les affects et les productions imaginaires qui relèvent de leur relation à l'institution et de leur propre problématique personnelle existentielle.

1. QU'EST CE QUI NOUS ARRIVE ?

1.1 Effort de définition

Le langage à une double fonction : permettre de penser et de communiquer. Pour faciliter l'interaction avec le lecteur, nous proposons de commencer par un premier effort consistant à préciser de quoi nous parlons à travers les termes d'institution et de désinstitutionnalisation.

L'institution est un terme polysémique qui selon les disciplines a des significations différentes. Selon la sociologie de Durkheim les institutions sont « des faits sociaux « cristallisés » dotés d'une constance dans le temps, ayant capacité à contraindre et même à distinguer les groupes sociaux » (Lallement, 2010).

Pour le courant de la transformation des institutions et des organisations, le terme « Institution » définit ce qui permet à un pays, une entreprise, un collectif, une personne de s'ériger. Cela renvoie au terme latin médiéval « institutionem » qui signifie « fonder, disposer, positionner ». Il est se complète et se confronte à « organisation » qui vient du latin « organisationem » associé à la notion d'instrument, d'organe et qui fait référence aux moyens qu'on met en oeuvre et aux outils. En d'autres termes, l'institution c'est ce qui procure aux individus un appui pour leur permettre de penser, d'exister et d'agir en cohérence avec une « loi », « un ordre » commun partagé (Hutton, Bazalgette, Reed ,1997).



Le terme « Institution » définit ce qui permet à un pays, une entreprise, un collectif, une personne de s'ériger.

Pour Georges Lapassade et René Lourau (1971), fondateurs de l'analyse institutionnelle, l'institution n'est pas un phénomène impersonnel et statique qui dicterait aux individus des règles, des croyances, des comportements auxquels ils devraient passivement se conformer. C'est un processus dynamique dialectique où s'affronte deux forces contradictoires : l'institué et l'instituant.

L'institué c'est la norme déjà présente imposée par l'institution en fonction de son histoire et de sa vocation. C'est elle qui conditionne les interactions entre les membres de la communauté, entre l'institution et son environnement selon des règles établies.

L'instituant c'est la remise en question par les acteurs et aussi par des événements extérieurs de ces normes qui se prétendent universelles et intemporelles. On peut les concevoir comme des forces de changement qui viennent du dedans comme du dehors s'opposer aux normes sédimentées du passé.

L'institutionnalisation est la capacité d'une organisation à assimiler la contestation pour la transformer en nouvelle règle. C'est ce qui permet à l'institution de continuer à exister en opérant les transformations nécessaires. Par exemple, on parle beaucoup en ce moment des entreprises libérées. Celles-ci se présentent comme des alternatives assez radicales des approches managériales classiques fondées sur l'autorité hiérarchique verticale. Au départ, marginales et souvent jugées excentriques, ces nouvelles formes sont aujourd'hui récupérées par l'académie à travers le concept d'innovation managériale (Bismuth, 2017). L'institué correspond au modèle hiérarchique établi, l'instituant est représenté par les nouvelles expériences qui ont été menées dans certaines entreprises. C'est de cette dialectique qu'a émergé le concept d'innovation managériale.

Que signifie le terme de désinstitutionnalisation : on peut définir la désinstitutionnalisation comme un processus qui vise à réduire ou à supprimer le pouvoir et l'action des organisations chargées du bien commun : la santé, l'emploi, la retraite, la police, la justice, etc. pour le déléguer en partie ou en totalité sur les individus à travers des organisations privées.

»» L'institutionnalisation est la capacité d'une organisation à assimiler la contestation pour la transformer en nouvelle règle.

L'endettement des états n'est pas la seule explication du phénomène. La poussée des conceptions libérales de l'économie en est une autre. Dans cette conception, l'institution est désignée comme ce qui fait obstacle à la liberté des individus. La désinstitutionnalisation aurait pour vertu d'augmenter la responsabilisation et de renforcer la capacité d'agir de la personne. Les Canadiens parlent à ce sujet d'empowerment.

La désinstitutionnalisation renvoie au sujet la responsabilité de son devenir et produit ce que Marcel Gauchet (2017) appelle « une société des individus » arcbutés sur leurs intérêts et séparés du collectif. C'est cette perte d'horizon et de repères communs qui expliqueraient le malaise du nouveau monde. Il invite les individus à dépasser le stade de la libération pour accéder à celui de la liberté. Cela passe pour lui par l'instauration de nouvelles formes d'institutionnalisation plus démocratique.

Cette thèse n'est pas sans ressemblance avec celle d'Ehrenberg (2010) qui confirme le tournant des sociétés vers l'individualisme. Il parle de « déplacement de la discipline à l'autonomie » (2010 : 13).

François Dubet (2002) dans son livre « Le déclin des institutions » éclaire, avec subtilité, le dégagement qui s'opère de la part des institutions. « Il ne s'agit plus de construire des ordres totaux dans lesquels chaque individu est relié au grand tout ou des ordres héroïques dans lesquels la liberté des uns se paie par la soumission du plus grand nombre, mais des ordres plus limités, plus autonomes, plus ajustés à la nature des problèmes traités. C'est à ce niveau intermédiaire que doivent se construire les institutions, quand elles ne peuvent plus être de grands orchestres, aucun dieu n'écrivant la partition, aucun chef n'en étant l'interprète » [11, p. 402].



La désinstitutionnalisation renvoie au sujet la responsabilité de son devenir et produit ce que Marcel Gauchet (2017) appelle « une société des individus » arcbutés sur leurs intérêts et séparés du collectif.

1.2 Les institutions en transformation

Les institutions s'inscrivent dans un temps long. Elles ne sont pas imperméables aux contextes politiques dans lesquels elles évoluent au cours de l'histoire. Elles se modifient progressivement sous la pression des luttes idéologiques souvent vigoureuses qui font débat dans la société. Mais la plupart du temps, ces changements sont imperceptibles. C'est souvent à travers une rétrospective qu'il est possible de prendre conscience de leur ampleur. C'est ainsi qu'on peut s'interroger sur :

Les transformations du rapport salarial :

Durant les 30 glorieuses, le capital s'était engagé à fournir une certaine sécurité aux salariés en échange de leur subordination. Aujourd'hui ce compromis social est mis à mal. Une étude réalisée en 2016 par le ministère du travail concluait que sur la période 2000 - 2012 le nombre de contrats de travail à durée déterminée s'était accru de 75% en France. Une autre étude confirmait qu'en 2015, 70% des contrats signés avaient des durées inférieures à 1 mois. Même si la situation s'est notablement améliorée en 2017, il reste encore près de 4,4 millions de personnes à la recherche d'un emploi auxquelles il faudrait rajouter 2,1 millions de travailleurs pauvres et 3,1 millions de personnes sous statut d'auto entrepreneur dont le revenu ne dépasse pas plus de 410 euros par mois en moyenne.

Le chômage de masse associé à la baisse continue des charges sociales (Casalegno, 2015) commencent à mettre en péril le système de protection sociale et à compromettre celui de la retraite par répartition. Cela se traduit pour les individus par la nécessité de mettre en place des assurances complémentaires privées pour sécuriser un taux de remboursement équivalent au système institué.

En France, la loi du 4 Mai 2014 sur la formation professionnelle continue tout au long de la vie invite les salariés à prendre en charge une partie de la gestion de leur employabilité à travers notamment la mise en place d'un Compte Personnel de Formation. Pour les soutenir, ils peuvent bénéficier de l'appui d'un conseil en évolution professionnelle.

La famille : Une institution en mutation

La famille est un fait social complexe qu'on peut définir comme une institution dans le sens où il existe un ensemble de règles qui conditionnent les relations d'alliance et de filiation.

Les sociologues distinguent plusieurs formes :

- La famille traditionnelle patriarcale caractérisée par une figure d'autorité centrale qui assure la cohésion et la protection du groupe. C'est un modèle fortement hiérarchisé générant des relations inégalitaires entre les membres. Les rôles sont bien définis. Le père est généralement chargé d'assurer la survie économique tandis que la procréation, la gestion du foyer et l'élevage des enfants en bas âge est confié à la mère. Dans ce modèle, l'individu a peu de place. La famille prend en charge tous les membres de la famille selon le principe de la solidarité familiale. C'est un modèle qui s'est développé à l'origine essentiellement dans les milieux ruraux.

- La famille nucléaire : avec l'avènement de l'industrialisation, les paysans migrent vers les villes pour fuir la pauvreté profitant des besoins en emplois suscités par le développement économique. Cela entraîne un relâchement des membres de la famille traditionnelle pour faire place à une famille plus restreinte composée du père, de la mère et de 2 ou 3 enfants.



La famille traditionnelle patriarcale caractérisée par une figure d'autorité centrale qui assure la cohésion et la protection du groupe. C'est un modèle fortement hiérarchisé générant des relations inégalitaires entre les membres. Les rôles sont bien définis.

Avec la révolution industrielle s'opère une re-définition des rôles entre les hommes et les femmes. Les femmes acquièrent (enfin) le droit de vote, puis l'indépendance financière. La contraception permet de maîtriser les grossesses. Les décisions sont prises de façon plus collective. Les mariages ne sont plus des mariages de raison mais des mariages d'amour. On assiste peu à peu au développement des unions libres.

Durant cette période, la société par le biais d'institutions publiques ou privées prend en charge les besoins jadis assumés par la solidarité familiale et même l'église.

Dans ce modèle, les individus aspirent au bonheur. Cette aspiration les place de plus en plus souvent en tension avec le renoncement à soi imposé par les responsabilités familiales. C'est ce conflit qui explique que près de 44% des couples divorcent aujourd'hui. Selon l'Insee, on assiste parallèlement à une baisse régulière des mariages et une croissance de plus en plus grande des pactes civils de solidarité, tandis qu'émergent des mariages et des pacs de personnes du même sexe.

- La famille monoparentale : Une famille sur 5 fonctionne aujourd'hui en France sur ce modèle. Leur nombre ne cesse de croître depuis 40 ans. Dans 8 cas sur 10, le parent ayant la charge des enfants est une femme. C'est le système de famille le plus vulnérable qui cumule généralement les difficultés en termes d'emplois, de revenus, de logement (Insee Première N° 1195 - 20/6/2008).



Durant cette période, la société par le biais d'institutions publiques ou privées prend en charge les besoins jadis assumés par la solidarité familiale et même l'église. Dans ce modèle, les individus aspirent au bonheur. Cette aspiration les place de plus en plus souvent en tension avec le renoncement à soi imposé par les responsabilités familiales.

Déclin de l'éducation : Entre Œdipe et Narcisse

La structure familiale n'est pas sans effet sur la structuration des identités des enfants. La fonction paternelle et la fonction maternelle n'ont pas le même impact selon le modèle dans lequel elles s'exercent. Elles sont complémentaires pour la construction du sujet. Selon la psychanalyse le père est le tiers qui permet de séparer l'enfant de la mère contribuant ainsi à son autonomisation tandis que la mère contribue par sa présence bienveillante à la création d'un sentiment de sécurité.

Dans la famille hyper moderne, le père est mis à distance. La différenciation d'avec la mère est d'autant plus difficile à réaliser que l'enfant est venu combler un manque. Il est plus difficile pour elle de refuser de répondre à ces demandes de crainte de perdre son amour. Dans cette relation, l'enfant peut en arriver à penser que tous ses désirs (ou presque) lui sont permis. S'il y gagne en confiance sur lui-même, la conscience des limites dans une telle dynamique devient plus floue. C'est ce qu'explique Ehrenberg (2010) en parlant à ce sujet de « déclin des structurations œdipiennes ». Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991) semblent également confirmer cette hypothèse en démontrant que de tels apprentissages vont contribuer à produire des individus en quête narcissique indéfiniment à recommencer.

Barbara Lefebvre (2018) est enseignante et auteure du livre « Génération : J'ai le droit ! » témoigne des conséquences d'une telle configuration. Cela se traduit dans la classe par des comportements d'élèves qui ont beaucoup de difficultés à sublimer leurs activités pulsionnelles : « Dès la 6^e, les élèves se lèvent en plein cours, tutoient et interrompent l'enseignant... C'est la preuve que quelque chose n'est pas cadré. Je vois dans cette génération deux rejets, deux crises : une crise de l'autorité et une crise de la culture. »

Philippe Meirieu (2002) explique que la dynamique familiale n'est évidemment pas le seul facteur qui origine



Le travail occupe une place centrale dans l'existence humaine. Le problème aujourd'hui est qu'il est encore envisagé largement sous l'angle du productivisme gestionnaire (Askenazy, 2004). Il est essentiellement abordé sous le prisme de la rentabilité, c'est à dire de critères économiques et financiers. Du coup, la dimension subjective et socio culturelle en est de plus en plus exclue.

ces comportements « problématiques ». Ceux-ci sont amplifiés par l'exaltation des désirs suscités par la société de consommation et les modèles narcissiques proposés par un grand nombre d'émission de Télévision. Comment alors demander à l'enfant de se concentrer dans un apprentissage alors que tout l'invite à satisfaire ses pulsions immédiates ?

La crise du travail comme révélateur

Le travail occupe une place centrale dans l'existence humaine. Le problème aujourd'hui est qu'il est encore envisagé largement sous l'angle du productivisme gestionnaire (Askenazy, 2004). Il est essentiellement abordé sous le prisme de la rentabilité, c'est à dire de critères économiques et financiers. Du coup, la dimension subjective et socio culturelle en est de plus en plus exclue.

Dans cette conception, encore dominante, le travail est vécu comme une aliénation car le sens de l'action se limite à enrichir d'invisibles actionnaires. Il devient un moyen au service d'une idéologie abstraite où celui qui produit a le sentiment d'être dépossédé du sens de son action. Dans cette situation, l'Homme devient, selon Hannah Arendt (2002), « un animal laborans » qui produit des biens et des services dont la seule valeur est comptable. Et encore elle lui échappe !

Cette représentation du travail provoque un manque à être (Gaulejac, 2011), car l'acte ne procure aucune forme de reconnaissance. Il est coupé des aspirations de l'Idéal du Moi, instance glorifiée par les nouvelles formes d'éducation évoquées plus haut. Dans cette nouvelle configuration socio-psychique, le sujet a plus que jamais le besoin de se réaliser.

Cela signifie qu'il lui faut poser des actes qui soient en cohérence avec l'idéal

de lui-même. C'est la condition pour nourrir l'estime de soi, en d'autres termes son narcissisme. Il a besoin de fabriquer des objets ou de produire des services « qui changent le monde ». C'est ce qui lui permet de s'inscrire dans le symbolique et trouver le sens de son utilité.

Le travail ne relève pas seulement de l'avoir. Les acteurs ne travaillent pas seulement pour se nourrir ou consommer. Ils travaillent aussi pour s'accomplir. Le travail a aussi une fonction sociale. Il permet d'appartenir à une communauté, d'acquérir un statut, d'exister dans la société. C'est aussi ce qui lui permet d'exister dans la société : « Le travail est bien plus qu'un travail : c'est un signe d'appartenance, un marqueur, un statut » (Meda, 2010).

En privilégiant exclusivement le paradigme utilitariste, les organisations hyper modernes ont négligé la réalité du Sujet. C'est la violence de ce déni symbolique qui pourrait expliquer la montée spectaculaire des risques psycho-sociaux. Les individus n'ayant pas nécessairement la conscience de ces contradictions n'auraient alors pas d'autres solutions que d'exprimer par leurs corps cette colère enfouie.

Si on analyse l'entreprise du point de vue institutionnel, on s'aperçoit qu'elle est un espace d'affrontement politique où s'opposent encore avec virulence les intérêts des parties prenantes. Des régulations plus démocratiques restent encore à inventer... C'est sans doute ce qui se joue dans les approches assez radicales proposées par le mouvement « des entreprises libérées ».



**Le travail a aussi une fonction sociale.
Il permet d'appartenir à une communauté,
d'acquérir un statut, d'exister dans la société.**

2. LES SPHÈRES INVISIBLES DU LIEN INSTITUÉ

La rapide description de quelques transformations institutionnelles met clairement en évidence qu'un espace est en train de se créer entre le cadre et les acteurs. C'est précisément cet « entre » que nous souhaitons explorer pour comprendre ce qui se joue dans la profondeur de la subjectivité des individus.

Kaës reprenant les travaux de Berenstein et Puget (2000) considère que la subjectivité est constituée de 3 espaces : l'intrapsychique qui définit l'activité du Moi en lien avec ses objets intérieurs, l'intersubjectif ou

lien de soi avec l'extérieur de soi et enfin le transsubjectif qui articule le sujet avec les contextes dans lesquels il évolue.

Ces 3 espaces ne sont évidemment pas organisés de façon séquentielle. Ils s'entrecroisent, se mélangent et se confondent. Slöterdijk fait appel à la métaphore des sphères pour comprendre cette interpénétration dont le Moi n'est que l'écume. Ces sphères dit-il sont « les parois de la maison de l'Être » (Slöterdijk, 2010, Sphères II : 203). Elles sont les contenants dans lesquels l'être se déploie. Le premier contenant est la matrice de la mère dont le Moi garde le souvenir dans son ontologie.

» Les groupes sociaux comme les institutions sont des systèmes amniotiques et immunologiques. Ils nourrissent les zones océaniques du Moi et le protègent.

Les groupes sociaux comme les institutions sont des systèmes amniotiques et immunologiques. Ils nourrissent les zones océaniques du Moi et le protègent : « L'encerclement originel... fixe à toute géométrie du social ou géométrie politique ultérieure cette mission formelle : répéter la structure fondamentale de la claustration dans la mère par les moyens de la vie rendue publique ». Ainsi pour Slöterdijk, « Nous ne quittons jamais vraiment l'utérus qui s'étend parfois au cours de la vie prenant d'autres formes et d'autres proportions » (189). On retrouve donc chez le philosophe des homologues avec les 3 dimensions de l'appareil psychique groupal décrit par Kaës.

Pour José Bleger (1988 : 49), l'institution a une fonction de contenant. Elle absorbe les parties indifférenciées du Moi issues des relations primitives symbiotiques avec la mère. C'est ainsi qu'il distingue le Moi interactif qui permet « la sociabilité par interaction » avec autrui du Moi syncrétique qui est composé des strates primitives de la personnalité qui sont déposées dans le cadre ; celui pouvant être un groupe ou une institution ou les deux. Il existerait selon lui un clivage entre le Moi interactif et le « Moi syncrétique ». Si le premier fonde son action sur l'échange et la parole, le second constitue « la partie muette » du Moi peu accessible à la conscience ; encore moins à la parole. Le lien syncrétique constitue un arrière fond non différencié de

son contenant car confondu avec lui. La sociabilité syncrétique se caractérise par « un état de fusion ou de non-discrimination » avec le système. Elle est plus collective qu'individuelle car elle est le résultat de conventions, règles et normes implicitement partagées par tous.

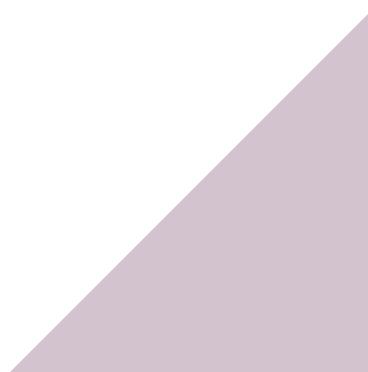
Dans la logique classique, ajoute Bleger, nous séparons les entités individu, groupe, institution. En réalité un individu n'existe jamais isolément. Une partie de lui-même est le groupe et l'institution qui le contient.

Le philosophe Sloterdijk résume à sa manière cette description en faisant appel à la métaphore de la périchorèse du Dieu trinitaire (Père, Fils et Saint - Esprit) pour traduire la consubstantialité des 3 dimensions de l'intrapsychique, de l'intersubjectif et du transsubjectif. Ce qu'il traduit par cette phrase : « Nul n'est lui-même et tous sont les uns parmi les autres ». (Sloterdijk : 2010, Sphères I : 683).

Didier Anzieu (1995) est assez proche de cette conception quand il parle du Moi-Peau. Il fait allusion au concept d'enveloppe comme si le Moi d'un individu était enveloppé de manière indissociable dans le groupe et l'institution.

Les travaux d'Elliott Jaques (1972) confirment d'une certaine façon la notion de clivage entre le Moi interactif et le Moi syncrétique proposé par Bleger. S'il n'y a pas de conscience entre les deux, ce n'est pas seulement parce que celle-ci a perdu le souvenir des traces amniotiques de ses origines comme le pense Sloterdijk mais c'est parce que ce clivage a une fonction : protéger l'individu des terreurs et des angoisses de la partie psychotique de son Moi. Ce clivage est assuré par le fait institutionnel lui-même. Il a une fonction de défense contre « l'angoisse primaire » contenu dans le Moi syncrétique.

On peut comprendre à partir de là combien la transformation d'une organisation ou d'une institution puisse affecter en profondeur l'intériorité du sujet.



3. LA DÉFAILLANCE DES CONTENANTS GÈNÈRE DES INDIVIDUS INCERTAINS

Les préoccupations de rentabilité et d'efficacité qui envahissent de plus en plus la sphère des institutions publiques se traduisent par la remise en cause plus ou moins radicale des missions et activités assignées au secteur public. L'actualité confirme chaque jour le parti pris des derniers gouvernements en place de prendre cette direction. On le retrouve dans le secteur de la santé, de l'assurance maladie, retraite, du courrier etc. et plus récemment dans le domaine des télécommunications et des transports.

Notre propos n'est évidemment pas de porter un jugement de valeur sur ces choix qui consistent à placer ces organisations et ces institutions sur un marché libéral ouvert à la concurrence mais de tenter de mettre à jour les effets de ces orientations sur la subjectivité des acteurs.

➤➤ **Quand les frontières entre l'institution et l'individu se déplacent, le Moi syncrétique devient flottant.**

Nous avons montré dans le chapitre précédent qu'il existe un lien « consubstantiel » entre le sujet et le contenant qui intégrait des parties profondes et muettes de sa personnalité (Bleger, 1988).

Elliott Jaques confirmant les travaux de Bleger pose l'hypothèse que le Moi syncrétique n'est pas accessible à la conscience parce que le contenant, l'institution, a une fonction de défense contre « l'angoisse primaire ». Kaës parle à ce sujet de pacte dénégatif.

Quand les frontières entre l'institution et l'individu se déplacent, le Moi syncrétique devient flottant car une partie des éléments archaïques déposés dans le contenant se libère et se diffuse de façon insidieuse. On retrouve leur présence sous la forme de comportements persécutants ou dépressifs envers l'organisation qui est perçue comme décevante, insatisfaisante car elle n'est plus à la hauteur des idéaux qui la sous-tendaient. Cela se manifeste souvent sous la forme de ce que Ehrenberg appelle des « jérémiades ». En réalité il s'agit d'une plainte...

Quand cette rupture est brutale (ce fut le cas par exemple de France Télécom), elle est génératrice de crise. Quand elle est progressive, elle suscite un malaise.

Dans cette expérience, les individus sont « décontenancés »... Ils font l'expérience d'un désétayage qui fragilise leur Moi qui devient incertain. N'étant plus soutenus ils deviennent orphelins de ce qui leur permettait dans l'imaginaire de se tenir droit et de se sentir protégés de... la mort.

Cette situation est d'autant plus inconfortable qu'ils vont se retrouver « surchargés de responsabilités et d'épreuves qu'ils ne connaissaient pas auparavant » (Kaës, 1996) et qu'ils devront désormais mobiliser leurs propres capacités personnelles ».

Durant cette période, en effet, ils perdent un code pour en acquérir un autre. C'est le temps du changement. Il est toujours vécu dans l'inquiétude, voire parfois la souffrance jusqu'à qu'ils soient parvenus à se réinventer.

Plusieurs signes peuvent confirmer ce malaise généralisé qui semble intoxiquer la société française :

- En 2017, les Français ont encore consommé près de 22 000 000 000 mg de benzodiazépines (Rapport ANSM 5 Avril 2017). Le pays malgré quelques progrès reste le second consommateur européen d'anxiolytiques, hypnotiques ou somnifères après l'Espagne.
- Selon une étude de la CNAM (2015), la consommation d'anti-dépresseur aurait augmenté de 0,67% soit 33 660 173 boîtes remboursées.
- En 2018, L'observatoire Français des drogues et toxicomanies montre qu'entre 2000 et 2016 :
- La diffusion de substances stimulantes (Cocaïne, MDMA/ecstasy et amphétamines) a triplé en France pour les jeunes âgés de 17 ans.
- L'usage du cannabis a doublé entre 1990 et 2016 pour les personnes entre 18 et 44 ans. 1,4 millions de personnes entre 11 et 75 ans en ferait une consommation régulière.
- Un sondage réalisé en 2017 par Randstad indique que 66% des salariés estimaient que la situation économique allait se dégrader. Une autre étude réalisée par Statista (2016) sur 18000 personnes confirmait cette perception en indiquant que seulement 3% des Français estimaient que le monde irait mieux à l'avenir. La France a été classée parmi les pays le plus pessimistes du monde.



C'est le temps du changement.
Il est toujours vécu dans l'inquiétude,
voire parfois la souffrance.

4.LA FONCTION ALPHA AU SERVICE DE LA DÉSINTOXICATION INSTITUTIONNELLE

L'expérience de la désinstitutionnalisation généralisée est vécue comme un affaiblissement significatif de la sécurité ontologique qu'apportait un contenant stabilisé. Cela est générateur d'angoisse qui, non régulée, va peu à peu intoxiquer l'appareil psychique groupal et individuel.

Pinel (1996 : 68) nous donne des éclaircissements sur cette question en expliquant que cette intoxication procède de l'impossibilité pour les acteurs de retraiter ces objets archaïques par le travail de la pensée puisque ceux-ci sont « irréprésentables ».

Cette impossibilité de métaboliser ces éléments non différenciés selon Bion (1963) s'explique par le fait qu'ils sont ressentis mais pas reliés à un signifié. En d'autres termes qu'ils ne sont pas identifiés, digérés et transformés en pensées par le Moi. Ce sont des « restes non élaborés » (Pinel, 1996 : 113) qui sont amenés au fil du temps à encombrer l'appareil psychique groupal. Bion les désigne sous terme « d'éléments beta ». Dans les cas où aucune régulation n'est permise, cela peut même conduire à une véritable sidération institutionnelle. C'est par exemple une situation que nous avons rencontrée lors d'une intervention dans une entreprise ayant été confrontée à des restructurations répétées menées de façon purement technocratiques. Devant l'état de « dépression » de l'ensemble de la communauté des ouvriers, la direction nous a sollicités pour conduire des travaux de groupe dans le but d'améliorer la communication interne. Lors de la première réunion, nous avons été confrontés à « un silence à couper au couteau ». Les ouvriers ne pouvaient plus parler. L'analyse de notre propre contre-transfert nous a permis de comprendre que le groupe occupait probablement une position schizo-paranoïde qui nécessitait de passer par une expression plus émotionnelle pour être provisoirement dépassée. L'accès aux contenus refoulés a été rendu possible grâce à l'outil de la « collection de timbres » proposé par Eric Berne (1971). Les ouvriers ont bien voulu remplir, alors, le test. En effet, ils avaient de quoi dire.

Si ces éléments sont actifs dans les groupes institutionnels, ils le sont aussi dans la subjectivité des individus (Kaës, 2012). Mais puisque ceux-ci ignorent

l'intensité du lien inconscient qui les relie aux institutions, ils auront bien du mal à distinguer ce qui relève de la sphère institutionnelle de ce qui relève de leur propre problématique existentielle tout en ressentant un certain malaise. En d'autres termes chaque être à l'intérieur de son mal-être individuel est porteur du mal-être social.

Ce qui relève du singulier est intriqué dans le commun et réciproquement. Mais c'est dans le sujet lui-même que ce mélange qui le constitue est vécu, ressenti, éprouvé. C'est sans doute cette confusion des sphères qui explique peut-être que c'est en se concentrant uniquement sur lui-même qu'il peut espérer son salut ou du moins alléger son fardeau d'angoisses conjointes. C'est d'ailleurs ce que lui promettent avec emphase les nombreuses techniques de développement personnel ou de coaching qui aujourd'hui inondent sous des formes diverses ce qu'il faut bien appeler le nouveau marché de l'angoisse.

Mais « ces exercices du bonheur » proposés par ces méthodes suffiront-ils à retrouver la confiance dans les institutions ? On peut d'ailleurs se demander si ces solutions « narcotiques et euphorisantes » (Laplantine, 1975) n'ont pas une fonction défensive contre l'angoisse fondamentale suscitée par le dérèglement du lien institutionnel. Quand le sujet en effet est confronté à ce qu'il peut percevoir comme une défaillance des contenants, les fondements de l'appareil psychique sont alors ébranlés car la continuité avec ce qui le contient n'est plus assurée (Kaës, 1979). Cette expérience inconsciente est vécue par le sujet comme une menace. Face à cette souffrance souterraine, le recours au coaching peut lui apparaître comme une solution. Dans cette hypothèse, le coaching apparaît comme « la réponse miroir à la démission de l'institution ». Le problème c'est que celle-ci conduit le sujet à s'installer, par la nature même du travail individuel qui lui est proposé, dans une illusion d'indépendance alors que par nature il est certes « un » mais « parmi d'autres » (Vasse, 1978). En d'autres termes, cela signifie qu'il n'est pas tout puissant, qu'il ne peut se suffire à lui-même car il est avant tout un être social en devenir dans l'interdépendance avec autrui.



On peut d'ailleurs se demander si ces solutions « narcotiques et euphorisantes » (Laplantine, 1975) n'ont pas une fonction défensive contre l'angoisse fondamentale suscitée par le dérèglement du lien institutionnel.

C'est en effet ce qui se passe dans l'école des dynamiques de groupe, qui se réfère directement à Bion et au Tavistock Institute et que poursuit aussi le courant de la transformation des organisations et des institutions. Ce type de travail se déroule, dans sa typologie la plus précise et la plus élaborée méthodologiquement, dans des séminaires, que l'on pourrait appeler inter-entreprises, où les membres ont justement l'occasion de ré-explore leur lien à l'institution, leurs peurs, et où à travers le chemin des émotions et de l'apprentissage expérientiel, on relie « la fonction beta » à « la fonction alpha », précisément à travers un travail de décodage. Les membres ont l'occasion de travailler sur les rôles qu'ils prennent et d'explorer les répétitions qu'ils opèrent. Bien entendu, comme le dit le nom, le courant de la transformation des organisations et des institutions travaille très fortement les éléments

Bion penserait que ce n'est pas suffisant. Pour retrouver cette sécurité, il faudrait aider les acteurs à penser la transformation permanente comme une nécessité et l'accompagner en créant des espaces de délibération institutionnelle où chacun démocratiquement pourrait exprimer les joies, mais aussi les insatisfactions, les colères qu'il éprouve à vivre l'institution. Cette libre expression permettrait aux directions des établissements d'établir ou de rétablir « la fonction alpha » de décodage que la mère a su si bien mettre en place très tôt dans l'existence des individus pour leur permettre d'assimiler les contenus psychiques bruts, fantasmes, désirs et attentes inconscientes de leurs collaborateurs ? Cela supposerait évidemment qu'elles aient elles-mêmes une connaissance de ces dimensions cachées du lien institutionnel, qu'elles n'en aient pas peur, et qu'elles en comprennent l'intérêt pour développer la maturité collective de leur communauté.

de transformations des institutions et de leurs organisations. Par ailleurs, dans un cadre d'entreprise (accompagnements, travail d'équipes, séminaires d'entreprise) des méthodologies semblables sont appliquées, en mettant toujours l'accent sur le rôle des individus et en le reliant à l'institution. Cette approche qui procède par l'analyse du Rôle que chaque Personne prend au sein d'un Système privilégie ainsi l'articulation entre : l'histoire individuelle ; le rôle que l'on prend ; les relations conscientes et inconscientes avec l'institution (entreprise, administration publique, ONG, etc.) ; le contexte dans lequel on agit ; les dynamiques systémiques existantes.

De cette manière, on parvient à dépasser le simple développement personnel en reliant l'individu à son institution et en empêchant cette collusion entre l'institution démissionnaire et le sujet devenu narcissique et individualiste.

Nous avons nous-mêmes pu expérimenter un dispositif analogue dans le cadre d'une formation de longue durée au métier du conseil à l'IFACE (ESC Paris). Cet institut proposait un parcours fondé sur le principe de l'inversion pédagogique avec très peu de contenu mais un gros travail sur le contenant à travers différentes instances destinées à intervenir sur le champ de l'intrapsychique dans le cadre de groupes Balint, sur celui de l'intersubjectif par une instance intitulée Travail d'Evolution du Groupe, sur le transsubjectif lors de réunions dites institutionnelles. L'ensemble de ces instances étant évidemment animé par des intervenants ou permanents analystes d'obédiences diverses.

»» Chaque être à l'intérieur de son mal-être individuel est porteur du mal-être social.

Les réunions institutionnelles avaient lieu tous les lundis de 10h à 12h. Toute la communauté des apprenants et de l'encadrement était réunie en cercle dans une grande salle, soit une cinquantaine de personnes. Le directeur lançait la réunion toujours de la même façon : « Comment avez-vous vécu la semaine qui vient de s'écouler ? Qu'avez-vous à dire ? ». Les personnes qui



On parvient à dépasser le simple développement personnel en reliant l'individu à son institution et en empêchant cette collusion entre l'institution démissionnaire et le sujet devenu narcissique et individualiste.

Chaque journée était structurée en trois temps bien distincts d'une durée de 2h précises : Une première séquence centrée sur le lien institutionnel, une deuxième sur l'analyse des pratiques de type Balint et enfin une troisième sur les « outils cachés » utilisés par les consultants avec leurs clients alors qu'ils étaient confrontés à un exercice très normé de leur pratique.

Avec le recul, l'efficacité d'une telle approche n'est pas nécessairement liée aux capacités de séduction des animateurs mais au fait qu'en segmentant les contenants en plusieurs séquences, les participants apprennent à bien distinguer des contenus psychiques généralement mélangés qui ne relèvent pas du même champ. Le travail sur le contenant est un exercice salutaire qui peut contribuer au développement d'un plus grand discernement.

EN GUISE DE CONCLUSION :

Les individus ne sont pas indépendants des systèmes institutionnels qui les contiennent. « Les parties indifférenciées et non déliées » de leur psychisme y sont encastrées. Cela constitue ce que Bleger a appelé « le Moi symbiotique » qu'il différencie du « Moi interactif » (1988).

Cette partie « muette » de la personnalité qui se confond avec le cadre semble étrangement rejoindre ce que Bion appelle la « contenance fusionnelle » (Neri, 2006) qui renvoie selon lui aux premières expériences de la vie humaine dans la relation à la mère, considérée comme le premier contenant.

La relation que les acteurs établiraient avec les autres contenants dans leur existence fonctionnerait par analogie selon la même dynamique au niveau des liens symbiotiques qu'ils seraient emmenés à expérimenter avec les cadres institutionnels dans lesquels ils seraient emmenés à s'impliquer, s'engager, se coller.

Comme avec la mère des premiers temps, cette contenance pourrait s'opérer de façon « favorable » ou « défavorable » (Decherf, 2006). La contenance serait favorable quand celle-ci permettrait au sujet de gérer « ses émotions et angoisses archaïques » et défavorable quand celles-ci ne pourraient être assimilées, élaborées, conduisant ainsi le sujet à accumuler des « restes non digérés ».



Dans le premier cas, elles peuvent se priver de ressources qui pourraient leur être utiles pour développer leur compétitivité ou leur efficacité tandis dans le second, elles laissent les individus livrés à eux-mêmes pour gérer les angoisses peu ou mal contenues.

Cette dimension que Kaës qualifierait sans doute de « transsubjective » (2007) est rarement prise en compte dans le management des organisations. Cette ignorance n'est évidemment pas sans conséquences dans le vécu quotidien de la communauté comme dans les grandes épreuves que celles-ci peuvent traverser. Dans le premier cas, elles peuvent se priver de ressources qui pourraient leur être utiles pour développer leur compétitivité ou leur efficacité tandis dans le second, elles laissent les individus livrés à eux-mêmes pour gérer les angoisses peu ou mal contenues.

La question des liens institutionnels qui arriment les sujets à l'objet institution, générés par les pratiques managériales mises en jeu dans les organisations est aujourd'hui peu explorée, hormis par les Group relations et le courant de la transformation des organisations et des institutions. Elle constituerait pourtant un espace caché qui mériterait d'être davantage exploré.

Bibliographie

- Anzieu, D. (1995). *Le Moi-peau*. Malakoff : Dunod.
- Arendt, H. (2002). *Condition de l'homme modern*. Paris : Pocket.
- Askenazy, Ph. (2004). *Les désordres du travail*. Paris : Seuil.
- Auber, N. & De Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Berenstein, I. & Puget, J. (2000). *Le lien et l'autre*. Nice : Congrès, IPA.
- Berne, E. (1971). *Analyse transactionnelle et psychothérapie*. Paris : Payot & Rivages.
- Bion, W.R. (1963). *Eléments de psychanalyse*. Paris : Puf.
- Bismuth, D. (2017). Le phénomène des entreprises libérées à la lumière de l'analyse institutionnelle in *Les 4 Temps du Management* n°4.46.
- Blanc, C. (2004). *L'écosystème de la croissance. Rapport au premier ministre*. Paris : La documentation française.
- Bleger, J. (1988). *Le groupe comme institution et le groupe dans les institutions*. In *L'institution et les institutions*. Malakoff : Dunod.
- Casalegno, J-C. (2015). *Nouveau monde, Nouvelles opportunités : comment penser le redéveloppement stratégique des PME françaises face à la mondialisation*. In *Le grand livre de la PME*. Paris : Gualino éditions.
- Decherf, G. (2006). *Défaillances de la contenance familiale*. In *Le Journal des Psychologues*, N° 235 (2006/2).
- Erhenberg, A. (2010). *La société du malaise*. Paris : Odile Jacob.
- Gauchet, M. (2017). *L'avènement de la démocratie*. Tome IV. Paris : Gallimard.
- Hutton, J.M., Bazalgette, J., Reed, B.D. (1997). *Organization-in-the-mind*. A tool for leadership and management of institutions. In J.E. Neumann, K.Kellner & A.Dawson-Shepherd (Eds.) *Developing organizational consultancy*. London: Routledge.
- Jaques, E. & Dubost, J. (1972). *Intervention et changement dans l'entreprise*. Malakoff : Dunod.
- Kaës, R. (2007). *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*. Malakoff : Dunod.
- Kaës, R. (2012). *Le mal être*. Malakoff : Dunod.
- Lallement, M. (2010). *Repenser l'institution : avec Durkheim et au-delà*. In *Idées économiques et sociales* n° 159. Paris : Réseau Canopé.
- Lapassade, G. & Lourau, R. (1971). *Clefs pour la sociologie*. Paris : Seghers.
- Laplantine, F. (1975). *La culture du psy*. Toulouse : Eppsos Privat.
- Lefebvre, B. (2018). *Génération : j'ai le droit !* Paris : Albin Michel.
- Liaudet, C. (2007). *L'impasse narcissique du libéralisme*. Paris : Climats.
- Meda, D. (2010). *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris : Poche.
- Meirieu, PH. (2002). *Repères pour un monde sans repères*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Pinel, J-P. (1996). *La déliaison pathologique des liens institutionnels*. In Kaës, R. (1996). *All Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*. Malakoff : Dunod.
- Sloterdijk, P. (2010). *Sphères*. Tome I. Paris : Pauvert.
- Vasse, D. (1978). *Un parmi d'autres*. Collection Le Champ Freudien. Paris : Seuil.

El seminario corto como modelo de aprendizaje grupal

KEYWORDS

Individuo
Desinstitucionalización
Ética
Ilusión grupal
Gestión y gestación
Fecundar

*Alfredo Bambarén,
Béatrice Depeursinge-Burri, Pere Novella,
Viviana Valente, Leonardo Veneziani*

RESUMEN

Este artículo es el resultado de la reflexión de un grupo de trabajo de consultores sobre el fenómeno nuevo y cada vez más extendido de los seminarios cortos. Este fenómeno se desarrolló en el marco teórico de las relaciones grupales y de la transformación de las organizaciones, que se apoya en el prisma persona-rol-sistema.

La reflexión es el fruto del trabajo y de las preguntas originadas sobre el terreno, durante los numerosos seminarios cortos en los que han participado los autores.

Frente a un oficio y una tradición que, durante muchos años, se han identificado con los seminarios de larga duración (entre una y dos semanas en el caso del seminario de Leicester) con el mismo formato y las mismas modalidades, se trata de entender cómo estos seminarios, de una duración máxima de tres días, pueden ofrecer una calidad de aprendizaje, un respeto de los métodos de trabajo y seriedad en un contexto profundamente distinto.

Para contestar a esta pregunta, la primera parte del trabajo abordará los elementos teóricos, identificando las causas del desarrollo de este modelo, las diferencias entre ambos y las vías de trabajo para elaborar esas diferencias, así como una reflexión sobre la metodología y la ética del trabajo.

La segunda parte presentará diferentes casos de seminarios cortos y sus particularidades.

Una breve conclusión sintetizará las respuestas.

Este trabajo no pretende llegar a conclusiones definitivas, puesto que su intención es, precisamente, iniciar una reflexión respecto a este tema.

Agradecemos a Sylvia Roa Kugler la notable colaboración prestada para la armonización de este artículo.

Una reflexión sobre los seminarios cortos

A - EL DECLIVE DE LAS INSTITUCIONES: LA PRIMACÍA DEL INDIVIDUO SOBRE EL ROL

Desde hace unos quince años, varios colegas de diferentes países, sobre todo de Europa y América del Norte, nos han expresado la relativa dificultad para conseguir un importante número de miembros para los seminarios de **relaciones grupales**. Algunos seminarios incluso se tuvieron que anular por esta causa. Parece que los seminarios largos, con una gran participación de miembros, tienen cada vez más problemas para realizarse.

Solo los programas integrados en cursos universitarios parecen estar menos afectados.

La respuesta de muchas organizaciones de **relaciones grupales** ha sido reducir la frecuencia de los seminarios; otras han empezado a crear eventos más cortos, que duran menos días (entre dos y tres días), para responder a este cambio de tendencia. Deseamos subrayar que, según nuestra percepción y práctica de seminarios en países con estructuras sociológicas diferentes, este fenómeno, definido como desinstitucionalización, no se produce de la misma manera.

Lo hemos observado en gran medida en América Latina, pero también en África, con causas y razones diferentes en los dos casos.

En muchos de los países llamados occidentales, la relación con las instituciones y con las organizaciones ha cambiado: es el resultado de cambios sociales profundos. Sin desear explicar las causas de forma exhaustiva, nos inspiraremos en ciertas ideas reconocidas en este tema y nos referimos a ellas para profundizar más.

Viviana Valente

Copresidenta MaTRIS asbl
Matriz para
la Transformación
de los Roles y la Innovación
Social, Bélgica

Consejera de síntesis
y Consultora

Miembro de la Asociación
Laziali nel Mondo Benelux
valente@skynet.be

Leonardo Veneziani

Consultor y coach certificador
Director Asociado de Avutann

Presidente de Motus

Presidente del Comité
Científico de Stratelio

leonardo.veneziani@avutann.com

Ninguno de nosotros tiene problemas para percibir esta transformación; la composición sociológica de nuestra sociedad ha cambiado y, por lo tanto, también lo ha hecho nuestra relación con el grupo. Es lo que François Dubet (2002) llama el declive de las instituciones: «Ya no se trata de construir gremios totales en los cuales cada individuo está relacionado con un gran todo, ni órdenes heroicos en los cuales la libertad de unos pocos se paga con la sumisión de la mayoría, sino de gremios más limitados, más autónomos, más ajustados a la naturaleza de los problemas tratados. Es en este nivel intermedio donde se deben construir las instituciones, cuando ya no pueden ser grandes orquestas, ni dioses escribiendo la partitura, ni un director que la interpreta» [11, p. 402]. Jean-Claude Casalegno (2020), abordando el tema de la desinstitucionalización, identifica dos elementos paralelos: la dimensión personal y la dimensión institucional.



En la familia hipermoderna, el papel del padre cambia, haciendo más difícil el proceso de diferenciación entre el hijo y la madre.

A nivel personal, son las consecuencias a largo plazo del abandono de la familia patriarcal, así como la aparición de la familia nuclear, las que determinan la redefinición de los roles hombre-mujer (el matrimonio por amor ocupa el lugar del matrimonio por conveniencia) y un cambio de comportamiento frente a las exigencias del hijo. En la familia hipermoderna, el papel del padre cambia, haciendo más difícil el proceso de diferenciación entre el hijo y la madre. El hijo llena una carencia y, de esta manera, se hace más difícil para una madre negarse a responder a sus exigencias, por miedo a perder su amor (y, nos atrevemos a decirlo, el amor de la sociedad que se obstina en ver en ella solamente amor y dedicación). Así, según Casalegno, «dentro de esta relación, el hijo puede llegar a pensar que se le conceden todos sus deseos (o casi todos). En una dinámica de este tipo, la conciencia de los límites se vuelve más confusa. Así lo que explica Ehrenberg (2010) al hablar sobre este tema del «declive de las estructuras edípicas». Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac (1991) parecen también confirmar esta hipótesis, demostrando que esos aprendizajes van a contribuir



La organización se preocupa de formar a su empleado, pero renuncia a ocuparse del aprendizaje del rol de este último, preocupándose más por el desarrollo personal.

Las mentalidades han cambiado, porque las personas piensan menos en su futuro como miembros de un colectivo, y más en su futuro personal, en su desarrollo personal.

En paralelo a la evolución individual, según Casalegno, las organizaciones dejan de ejercer su capacidad de *contención*. Al centrar cada vez más su preocupación en la rentabilidad, dedican cada vez menos recursos a la dimensión institucional. Además, «la institución se ha designado como aquello que pone obstáculos a la libertad de los individuos. La desinstitucionalización tendría por virtud aumentar la responsabilización y reforzar la capacidad de actuar de la persona» (Casalegno, op. cit.).

Y en Europa, mientras las empresas privadas miran hacia otro lado, las empresas públicas tienen prohibido incrementar la deuda pública y, por lo tanto, ya no pueden actuar como contrapeso frente a esta tendencia.

La organización se preocupa de formar a su empleado, pero renuncia a ocuparse del aprendizaje del rol de este último, preocupándose más por el desarrollo personal.

Se produce una forma de colusión entre la organización y el empleado: el desarrollo personal se convierte en la necesidad indispensable y narcisista para este último, que se tiene el **derecho a sentirse mejor**, respondiendo a la **pulsión inmediata** de conocerse, de la misma manera que con la cerámica o el yoga. Por su lado, la empresa se compromete a financiar para fidelizar al empleado, siguiendo una lógica de seducción; lo hace basándose en evaluaciones individuales, en planes de carrera profesional o en estados de disfunción, sin

a producir individuos en una búsqueda narcisista que vuelve a comenzar indefinidamente. En este modelo, «los individuos aspiran a la felicidad». Basándose en la investigación de Barbara Lefebvre (2018, «Generación: ¡Tengo el derecho!») y de Philippe Meirieu (2002), Casalegno concluye que a la transformación de la familia se unen las demandas de la sociedad de consumo, que propone modelos esencialmente narcisistas, dentro de una lógica de satisfacción de las **pulsiones inmediatas**.

ninguna reflexión enfocada en el sistema y en el rol. De hecho, ella los *anaboliza*, o los cura, pero sin ninguna lógica sistémica. El consultor ya no es un revelador de imágenes, un espejo, sino un maestro o un enfermero, destinado a iniciar el empleado en los códigos que, con anterioridad, la empresa y la sociedad se encargaban de enseñarle (Sainsaulieu 1977). Se podría decir que la empresa ausente o distraída financia la cura de las heridas causadas por su propia falta de compromiso.

Hay una colusión entre el empleado y la empresa en el sentido en que ambos se ponen de acuerdo para considerar útil el recurso a una solución individual e individualista, en vez de centrar la intervención en el sistema y en la asunción de un rol de la persona en el sistema.

Así, los miembros que se incorporan a nuestros seminarios son tan *resistentes* como siempre; sin embargo, llegan con estas nuevas características: su posición suele ser muy individualista, sin el apoyo de su organización. No están interesados en el rol, sino en desarrollarse y satisfacer sus propias pulsiones inmediatas, y les cuesta aceptar que el seminario que se les propone no tenga lugar más que una vez al año. Por ejemplo, un posible participante, después de haberse negado a inscribirse en un seminario, contactó con nosotros de nuevo poco después y nos preguntó ingenuamente: «Entonces, ¿qué pueden proponerme...?». Es un trámite de consumidor, que desea conocer la pesca del día en el muelle.

Al mismo tiempo, tenemos que hacer frente a esta declaración: «No tengo tiempo / No tengo dinero». En efecto, no se dan el tiempo porque están buscando un producto instantáneo, y no tienen el tiempo porque la organización no les autoriza; si los patrocina, la empresa protesta si se trata de mucho tiempo, y si no se implica, el empleado debe hacerlo durante su tiempo libre (fin de semana, varios días libres o días de recuperación). En cuanto al dinero, es evidente: cuando la empresa no lo financia, los empleados no tienen dinero, pues ellos deben financiárselo individualmente.

No se trata en este caso de la resistencia clásica del miembro que describimos aquí, sino más bien de una particularidad. Los tiempos más ajustados en nuestra

sociedad impiden poder tomarse el tiempo suficiente para un seminario y, por otra parte, los presupuestos cada vez están más reducidos, con un número cada vez mayor de miembros que se financian el seminario individualmente y que, por lo tanto, tienen dificultades para disponer de sumas significativas.

No estamos describiendo el apocalipsis, sino evocando todos los elementos que Bauman nos describe en la *sociedad líquida*. En su opinión, la *sociedad líquida* implica la inversión de la primacía del grupo sobre el individuo y sus múltiples consecuencias, entre ellas el rechazo de unas identidades fijas y definitivas, así como un ideal de desarrollo de sí mismo basado en la exploración y la reinención permanentes. Si nuestra sociedad se ha vuelto así, basada en la individualidad y desarrollando el conformismo de la individualidad (Bauman 1997; 1998; 2000), es inevitable que el producto «seminario» acabe por responder a este tipo de demanda. La globalización nos ha puesto frente a una *sociedad líquida* y es a esta a la que se trata de ofrecer una respuesta. Así, frente a tantas diferencias, emerge un producto cada vez más frecuente: el seminario corto.

¿Se trata entonces de juzgar, comparar, separar y diferenciar, o más bien de ver de qué manera, con estos nuevos datos, podríamos continuar haciendo nuestro trabajo y asumir nuestro rol de consultores de seminario?



En efecto, no se dan el tiempo porque están buscando un producto instantáneo, y no tienen el tiempo porque la organización no les autoriza;

B - EL FORMATO COMO ESPEJO INSTITUCIONAL

Las dos tipologías de seminarios se parecen y tienen, en parte, las mismas finalidades, pero no son lo mismo. Se podría creer, como lo creímos nosotros al principio, que un seminario corto es como un seminario largo, pero con menos sesiones, menos variedad de eventos y menos oportunidades de aprendizaje. Esta diferencia es, en realidad, más sutil.

Usando un símil, se podría decir que es como en la retórica, donde la metáfora se puede definir como una alegoría abreviada, y la alegoría como una metáfora ampliada; sin embargo, la manera de interpretar el contenido y su significado es distinta. La diferencia entre los seminarios cortos y los seminarios largos parece ser del mismo tipo. El seminario largo puede ser considerado como una alegoría de la vida, con un primer sentido, inmediato (por ejemplo: repetición, incomodidad, transformación), y luego un segundo sentido, que posee un valor de *metatextualidad* (por ejemplo: dimensión política, psíquica y espiritual) y una posibilidad infinita de interpretaciones y de sentidos ocultos. El seminario corto, en este caso, se parecería a la metáfora: inmediata, a veces imperceptible y a menudo enigmática.



El seminario corto es más inmediato, con una instantaneidad en el tiempo, y se puede definir como algo menos construido, más elíptico en sus descubrimientos, dando pistas inmediatas que a veces permanecen envueltas por su enigma.

Al igual que la alegoría perdió el sentido al término de la Edad Media porque un mundo totalizante erigido como sistema dio paso a la modernidad, así un seminario largo parecería a veces incomprensible para los individuos de la era posmoderna (Veneziani 1992, Digirolamo 1992).

El seminario corto, por tanto, es más inmediato, con una instantaneidad en el tiempo, y se puede definir como algo menos construido, más elíptico en sus descubrimientos, dando pistas inmediatas que a veces permanecen envueltas por su enigma.

En paralelo, una mayor cercanía al staff, fruto de un menor número de miembros, responde a la evolución de los tiempos; podemos decir que el modelo de seminario largo responde a los modelos de organización más tradicionales, *top down*, jerarquizados, estructurados, aprisionantes e incluso alienantes. Nosotros proponemos la hipótesis de que los seminarios cortos se asemejan más a organizaciones más celulares, desestructuradas, atomizadas, más cortas e inmediatas (por ejemplo, las *start-up*), que son sobre todo *bottom up*.

Esto es el reflejo de organizaciones y familias celulares, atomizadas y recompuestas.

El formato, en otros términos, se convierte en el espejo de una nueva modalidad de vida institucional de los miembros en su vida cotidiana. Dos formatos (largo y corto) frente a modelos diferentes.

Nos queda por ver qué evoluciones posteriores nos traerá la crisis de la Covid-19, con los efectos del confinamiento y del teletrabajo.



Como consultores, esto tiene un impacto en nosotros, incluso antes de impactar en los miembros, ya que el ritual se ve alterado por ello.

C - LOS RITOS Y LA RELACIÓN AL TIEMPO

Los ritos

En un seminario hay rituales. Durkheim (1912) nos dice que en una vida social, los ritos, para poder existir, necesitan una tribu que los practique (el grupo) y un mito que pueda darles sentido (la tarea fundamental).

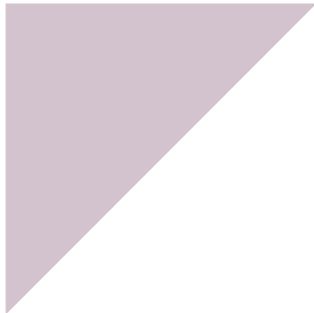
Con un número de miembros más reducido, una duración más corta y menos eventos, el staff, a modo de espejo, también es menos numeroso. Como consultores, esto tiene un impacto en nosotros, incluso antes de impactar en los miembros, ya que el ritual se ve alterado por ello.

Cuando venimos de una práctica del rol que da prioridad a los seminarios largos, cuando el modelo histórico es, para la mayoría, el seminario de Leicester del Tavistock Institute, cuando el momento central de la conferencia es el *Whole System Event*, entonces el seminario corto cuestiona algo en nuestra percepción. Lo que ocurre no es neutro para nuestro sistema de representación mental.

Imaginemos: empieza el WSE. Por un lado, una **parte suficientemente adecuada** del staff pasa a ser la dirección, que está compuesta por los directores, los administradores y los «conveniors», ellos mismos llamados a liderar en otros eventos **partes suficientemente adecuadas** de colegas consultores; por otro lado, otra **parte suficientemente adecuada** del staff toma el rol de consultores. La tarea conjunta es comprender cómo funciona un sistema amplio, complejo y, a menudo, incognoscible.

Frecuentemente, esas **partes adecuadas** del staff son más numerosas que la totalidad de un staff de un seminario corto.

¿Cómo definirse cuando la norma en la mente es que el despliegue del staff ocupe al menos medio día de la *General Staff Meeting*, dado que esta última es tan imponente y fruto de sabias dosis? Entonces, frente a seminarios más cortos, con despliegues hechos mucho más rápidamente, donde nada resulta imponente, hay algo en nosotros que vacila...



En pocas palabras, el mundo cambia y los rituales resultan alterados por ello.

No solo la relación con el número modifica los ritos, sino que también contribuyen los cambios tecnológicos al reducir la distancia y permitir más proximidad (móviles, wifi, acceso libre e individual a la familia y al trabajo, etc.).

Sin embargo, estos rituales permitían el establecimiento de un distanciamiento entre los miembros y el staff.

En los seminarios largos, estos rituales necesarios siguen presentes, marcan el principio del trabajo y crean ese distanciamiento; el número de participantes lo hace posible, o incluso necesario. Al mismo tiempo, el número de días y las dimensiones del territorio y de los eventos aumentan ese distanciamiento entre las dos categorías de participantes. Por otra parte, muchas veces los neófitos están tan ocupados en memorizar los territorios, entender las tareas de los eventos y asimilar este *infinito*, que tienen poco tiempo para darse cuenta de que el staff está actuando a su alrededor.

Y esa distancia amplía la *distancia*.

El staff adquiere una naturaleza divina, extraña y diferente, mientras que la *indiferencia*, la *desconfianza* y el *miedo* empujan al miembro a mantener la distancia. El staff es suficientemente numeroso para que los miembros no tengan tiempo ver todas sus proyecciones sobre el staff en su conjunto.

Esto evoca lo que decía una colega, luego de haber dirigido un seminario largo durante un tiempo: «Son seminarios donde se podría decir que el staff se posiciona como *su majestad*».

Sin embargo, en los seminarios cortos donde la distancia se encuentra reducida (el staff es menos numeroso), no solo los miembros tienen tiempo de proyectar sobre cada uno de ellos individualmente, sino que el número reducido lo hace casi necesario. Aquí todo está reducido, los eventos, los participantes y el territorio, y esto permite a los miembros acercarse muy rápidamente al staff, exigiéndole un esfuerzo suplementario para contener el proceso y evitar fenómenos de seducción o de colusión.

En realidad, la *majestad* no favorece solo al narcisismo del staff, sino que sirve a la vez para ofrecer a los miembros la posibilidad de explorar sus propias proyecciones, y al staff de protegerse.

Durante un seminario corto, el miembro del staff tiene la impresión de ser igualmente un objeto de proyección, pero sin tener el escudo mágico de la *majestad*. El fenómeno es extraño y merece ser vivido; es como si el emperador estuviera desnudo o, por lo menos, vestido con ropa deportiva...

En términos proyectivos, se podría decir que todos los participantes son un poco como los criados de Harpagón en «El avaro», obligados a asumir varios roles (proyectivos) al mismo tiempo.

La relación con el tiempo

Poco importa si los miembros han vivido ya una experiencia de este tipo; parece que saben perfectamente que el tiempo está contado, que no pueden, si desean explorar y aprender, dedicarse a rituales largos y que deben acelerar. Por ejemplo, la *ilusión grupal* de Anzieu (1984) ya no llega durante el segundo día; suele encontrarse presente ya al final del primero. La particularidad de estos seminarios es que se desarrollan mucho más rápidamente; el inconsciente grupal vigila para no desperdiciar el tiempo.

La limitación de la duración elimina muchos rituales, que en un seminario

largo preservan los errores y los *acting out*: cada mañana es igual a sí misma, los horarios se repiten, las *staff-meeting* también, y a lo largo de la semana, o de las semanas, los miembros del staff encuentran sus puntos de referencia.

Un primer tiempo para entrar en el seminario, después una fase donde se entra en el meollo del asunto y, por fin, comienza la fase de cierre; este tiempo tan bien marcado por sus cadencias no existe en los seminarios cortos.

En el formato corto, lo que acaba de comenzar va a terminar pronto; la ausencia de puntos de referencia se vuelve difícil de vivir para cada consultor, hace falta contenerse enormemente para evitar errores. El principio y el meollo del asunto se encuentran entrelazados y el cierre llega muy rápidamente.

Entonces, frente a una prueba de este tipo, ¿qué debe hacer el miembro del staff?

En ese momento es cuando la similitud mencionada anteriormente nos resulta útil: exactamente como la alegoría, un seminario largo puede ofrecer varios significados, es decir, múltiples aclaraciones y profundizaciones, la posibilidad de mirar plenamente la vida de un individuo y de explorar al máximo lo que está escondido, abriendo el camino a múltiples interpretaciones y roles y numerosos caminos de transformación. En cambio, en un seminario corto se trabaja más en el terreno de la metáfora, en la rapidez de la imagen, y esta última es suficientemente inalcanzable como para que llegue a ser importante dedicarse y concentrarse de lleno en ella; y, de esta manera, limitar los campos de investigación para ofrecer al miembro la posibilidad de comprender y empezar a transformar un aspecto fundamental de su sistema de representación mental.

Como falta tiempo, el staff tiene la necesidad absoluta de no caer en la ilusión de la omnipotencia. No podremos hacerlo todo, es importante conseguir limitar el trabajo a un enfoque más reducido para cada miembro. Por otro lado, y es una ventaja si el evento es corto, no hay nada que obligue a que sea único, al contrario, este tipo de eventos tiene la ventaja de que se puede repetir con más frecuencia y así ofrecer a los miembros la posibilidad de trabajar por etapas sucesivas, en un trabajo que va y viene entre el aprendizaje a través de la experiencia y su vida institucional.

La dimensión de la extensión es lo último que deseamos confrontar. Porque un seminario largo conlleva ese tiempo casi infinito (extendido justamente), el territorio incognoscible y el grupo inmenso. Ahora bien, estos elementos definitorios son los de las grandes instituciones. La particularidad relativa al tamaño de esas instituciones es el hecho de observar en ellas el aumento del fenómeno burocrático y, por ese camino, provocar alienación (Crozier 1964 y 1977). El seminario largo, espejo de la organización tradicional, ampliamente burocrático como lo define Crozier, lleva en sí una *consecuencia espejo*: el hecho de que uno de los sufrimientos recurrentes en los seminarios tradicionales pueda ser una especie de alienación. Parece que esta última desaparece en los seminarios cortos debido a la rapidez y la proximidad. Nos parece muy importante señalar esto, porque, por otro lado, el resto de otros elementos están presentes. En las dos tipologías de seminarios encontramos todos los elementos que Anzieu (op. cit.) describe como portadores de la *ilusión grupal*, o sea, la desinversión en relación con la realidad externa y la sobreinversión en el grupo, las regresiones cronológicas, tópicas y formales, la herida narcisista clásica que activa la situación grupal, causando la amenaza angustiosa de la identidad del Yo, la dimensión ucrónica y utópica de los grupos y, por último, el grupo utilizado como mecanismo de defensa.



Como falta tiempo, el staff tiene la necesidad absoluta de no caer en la ilusión de la omnipotencia.

D - LA IMPORTANCIA DE LA METODOLOGÍA Y LA DIMENSIÓN ÉTICA DEL TRABAJO

En esta situación, el staff no recibe ayuda; a imagen de las organizaciones de las cuales proviene la mayoría de los miembros, el seminario es también una institución (temporal) frágil, poco estructurada, que presenta considerables riesgos en las fronteras y donde, a menudo, los roles se superponen, generando una inevitable ansiedad. Esta ansiedad está alimentada por la ausencia de rituales bien establecidos, la ausencia de relaciones sociales conocidas y definidas desde hace mucho tiempo y la ausencia de habilidades que se transmiten durante décadas con sus prohibiciones.

Ya no se trata, ante el *declive de las instituciones*, de producir la mejor hipótesis de trabajo, de verificar la adaptación de nuestras hipótesis a lo que se

ha producido en el sistema. En este contexto, el consultor está presente para hacer vivir y explorar los primeros rudimentos de relaciones grupales. Al igual que Dante, cuya alegoría empezaba a ser incomprensible para los florentinos del siglo XVI (Digirolamo op. cit.), las nociones de sistema, de rol y de fronteras les parecen complejas a los individuos posmodernos y un trabajo de descubrimiento y de comprensión mediante la experiencia vuelve a ser indispensable de antemano.

Entonces, ¿cómo se puede conseguir, con tanta fragilidad, rapidez y falta de verificaciones de sus hipótesis, un trabajo que sea respetuoso, deontológico, sin inducciones y sin brutalidad?

Creemos que la práctica del oficio y la experiencia conllevan esta capacidad de contención tan esencial para este tipo de trabajo. Sin embargo, la metodología y los conocimientos especializados pueden convertirse en dogmas y fuentes de esclerosis; entonces, ¿cómo podemos regularnos?

Baumann nos ofrece una respuesta: frente a una *sociedad líquida*, la respuesta tiene que ser ética. En su opinión, el fundamento de la ética y de la responsabilidad moral tiene una matriz presocial (Bauman 1993). En otras palabras, y a diferencia de nuestras costumbres sociales, no son el mayor número y la conformidad con las instancias sociales lo que nos permite verificar si somos éticos, sino nuestro sentido moral presocial.

Si la cuestión para definir nuestro trabajo es ética, entonces más vale ponerse de acuerdo sobre lo que esto significa. En este contexto, Laurent Bibard y su visión de la ética de la transformación (Bibard 2020) pueden ayudarnos muchísimo: «El término “ética” se refiere sobre todo al origen, simplemente a la noción de “comportamiento” corto - ya sea que un comportamiento se considere “bueno” o “malo” - [...] constatando que el término “moral” tiene el mismo sentido etimológico que el que acabo

» Baumann nos ofrece una respuesta: frente a una *sociedad líquida*, la respuesta tiene que ser ética. En su opinión, el fundamento de la ética y de la responsabilidad moral tiene una matriz presocia



Sin embargo, en su opinión, existe lo que él denomina «un ángulo muerto que hace que, por el hecho mismo de que garantizamos de forma excelente tal o cual operación, nos escondemos inevitablemente de su dinámica»

de mencionar para la ética». Partiendo de la etimología, demuestra que «se es capaz de hacer verdaderamente bien el trabajo solamente a partir del momento en el cual *no se piensa o no se necesita pensar en ello para hacerlo*» y «llegamos a no pensar en lo que tenemos que hacer a partir del momento en el cual hemos repetido suficientemente una operación o transacción, para *interiorizar* su dinámica en forma de *reflejo*». Sin embargo, en su opinión, existe lo que él denomina «un ángulo muerto que hace que, por el hecho mismo de que garantizamos de forma excelente tal o cual operación, nos escondemos inevitablemente de su dinámica».

Así, se corre el riesgo de que, si no se critica nunca el fundamento de una práctica, se acabe por interiorizar que algo debe hacerse así y no de otra manera, quedando absolutamente convencidos de estar en lo cierto.

Sin embargo, para él vuelve a ser primordial que, para evitar cualquier desviación (inmovilismo, deficiencias o corrupciones desapercibidas de los sistemas), se sea capaz de tomar distancia, de dudar y de cuestionar nuestras propias prácticas, nuestras orientaciones o nuestras prioridades. Así, si deseamos ser éticos, es indispensable dominar automáticamente el trabajo, sabiendo innovar y cuestionarse continuamente. Por lo tanto: «Lo que ocurre en las dos constataciones mencionadas anteriormente es una tensión irreductible entre vivir y pensar, entre hacer y reflexionar, entre el reflejo y la duda». Eso no es tan fácil, y él también lo demuestra: «La teoría de las organizaciones, la presuposición del saber en los planos individual y colectivo, favorece la repetición de operaciones y de comportamientos ya conocidos, inhibiendo, a veces de manera profundamente perjudicial, la capacidad de innovación, de creatividad, de invención y de cambio de los actores, sobre todo en una situación de crisis» (Weick 1988; 1990 y Weick-Sutcliffe 2007). Es interesante señalar que lo que caracteriza una situación de crisis es que toda noción de rutina desaparece. Debido a su duración, la rutina no puede instalarse en un seminario corto, y este tipo de evento acaba entonces por parecerse a una situación de crisis.

En otras palabras, si queremos seguir siendo éticos, debemos recuperar todo nuestro saber hacer e innovar, pero sin caer en la histeria de la innovación, que nos haría volver a caer en el no saber hacer y, por lo tanto, en la falta de ética.

Así hemos evocado los fenómenos de rutina y de repetición, de ritualidad y de sacralidad (Durkheim, op. cit) como elementos fundamentales del estudio comparativo de estos tipos de seminarios. Aunque la conformidad aporta valor ético y garantía en el saber hacer como lo hace en los seminarios largos, estos generan el riesgo de volvernos inmóviles y deficientes (pues somos inmóviles). Los seminarios cortos, en cambio, tan innovadores, generan el riesgo de improvisación absoluta, un comportamiento que no es ético.



Es entre ambos que podemos encontrar la seguridad de un trabajo que corresponde a lo que un miembro tendría que esperar de nosotros.

Entre estos dos casos podemos encontrar la garantía de un trabajo que corresponde a lo que un miembro debería esperar de nosotros.

Antes de afrontar la realidad sobre el terreno, a través de las experiencias de diferentes seminarios cortos, se puede proponer una síntesis de nuestras reflexiones.

Los cambios sociológicos e institucionales nos permiten ver el fenómeno de los seminarios cortos como un reflejo de nuestro tiempo, un lugar donde puede empezar el aprendizaje grupal e institucional que anteriormente la sociedad misma daba a los miembros. Sin embargo, estos últimos, por su ausencia de rituales, de tiempo y de distancia, nos exponen a peligros en términos de contención y de fronteras, y es a esto a lo que los consultores deben prestar atención sobre todo, mediante un uso atento de la metodología y un staff suficientemente equilibrado entre la experiencia y la innovación.

Los seminarios cortos

Las consideraciones generales que hemos presentado en la primera parte se basan en nuestras experiencias comunes en varios seminarios cortos. De ellos, hemos elegido hablar del seminario de la Asociación Actis en Barcelona, el de Motus en Turín, y el de InnovAcción en Lima. El ejemplo peruano nos parece muy rico y estimulante, sobre todo teniendo en cuenta la diferencia entre las sociedades latinoamericanas con respecto a Europa y América del Norte, tal como mencionábamos en la primera parte.

Los tres eventos que hemos elegido para dar testimonio de la experiencia de estos seminarios permitirán precisar ciertos puntos de nuestro análisis.

No se trata de presentar un curso histórico preciso, ni de dar una continuación lógica a los acontecimientos, sino más bien de restituir una atmósfera, tan impregnada de imprecisión como rica en interpretaciones.

Deseamos referirnos al seminario internacional piloto *Body Soul&Role*, que sin duda alguna ha inspirado otros seminarios «cortos» que han tenido lugar posteriormente. Este seminario, diseñado por Shelley Ostroff y David Gutmann, tuvo lugar en Neve Shalom, Israel en 1999, copatrocinado por IFSI (Francia) y Tmurot (Israel).

Con una duración de tres días, este seminario internacional sobre la Salud y la Vitalidad en las Organizaciones tiene la particularidad de poner de manifiesto las relaciones entre el cuerpo, el espíritu o el alma y los roles asumidos por los miembros en una institución. Posteriormente, se organizaron seis ediciones hasta el año 2005, de las cuales cuatro ediciones tuvieron lugar en Bélgica y dos en Italia. Las instituciones organizadoras fueron las siguientes: en Bélgica, *Le Corps, l'Esprit et le Rôle*, por la FIIS B Fondation Internationale de l'Innovation Sociale - Bélgica¹; e IFSI FIIS (France) International Forum for Social Innovation - Forum Internacional de Innovación Social; en Italia, *Corpo, Spirito e Ruolo*, Association THALOS - Centro di Cultura Psicoanalitica, onlus - Bari, IFSI FIIS, FIIS-B, e ISMO Interventi e Studi Multidisciplinari nelle Organizzazioni, Milán. Creemos que este seminario se podría tratar en un artículo propio, retomando la reflexión y los testimonios de los miembros que lo vivieron como experiencia. Esa es la razón por la cual no está incluido en el presente artículo.

¹ FIIS-B asbl cambió su nombre a MaTRIS asbl en 2006, Matrice pour la Transformation des Rôles et l'Innovation Sociale asbl.

A - LOS TALLERES ACT 2009: AUTORIDAD. COOPERACIÓN. TRANSFORMACIÓN

Pere Novella

ACT es el más antiguo de los seminarios que presentamos aquí y, como suele pasar, su origen proviene de una amplia reflexión que ya había movilizó varias organizaciones, colegas y asociaciones en Europa y en otros lugares.

Los talleres ACT 2009 fueron organizados por la «Associació per a la Cooperació i la Transformació Institucional i Social» (ACTIS) y el «Forum International de l'Innovation Sociale» de París.

Se realizaron tres talleres no residenciales en Barcelona en el año 2009. Se diseñaron teniendo en cuenta que los participantes podían asistir a un taller, a dos o a los tres.

En cada taller se desarrolló un concepto fundamental:

Autoridad (ACT 1).

Cooperación (ACT 2).

TransformAcción (ACT 3).

Los miembros del Staff fueron los mismos y realizaron actividades de enero a julio del 2009.

Los talleres ACT 1 Autoridad —31 de enero y 1 de febrero— y ACT 2 Cooperación —6 y 7 de junio— tuvieron la misma estructura, con trece sesiones cada uno, y en el mismo orden. De las trece sesiones de cada taller, dos fueron GAT.

A los participantes del Taller ACT 1 se les ofreció la posibilidad de continuar los GAT que se iniciaron en el taller, con los mismos consultores, mediante la realización de tres sesiones de Grupo de Análisis de la TransformAcción Seguimiento (GATS). La tarea de los GATS era analizar las experiencias, los roles, las transformAcciones en sus instituciones de pertenencia entre el Taller ACT-1 y el Taller ACT-2. Se realizaron tres sesiones GATS, mensualmente, en marzo, abril y mayo.

En el taller ACT 3 TransformAcción —3, 4 y 5 de julio—, se amplió la duración del taller y el número de sesiones a dieciséis.

Pere Novella

Terapeuta individual y Familiar

Consultor

Ex-Presidente de la
Asociación para la Cooperación
y la Transformación Institucional
y Social (ACTIS)

perenovella@gmail.com



Se amplió también el número de GAT, que pasó a ser de cuatro. Es decir, una cuarta parte de las sesiones fueron GAT. La última sesión de ACT 3 fue un GAT, que se inició después de la Sesión Plenaria Final.

Se amplió también el número de GAT, que pasó a ser de cuatro. Es decir, una cuarta parte de las sesiones fueron GAT. La última sesión de ACT 3 fue un GAT, que se inició después de la Sesión Plenaria Final.

Los datos mencionados permiten evidenciar la importancia que se dio a las sesiones GAT y GATS en los Talleres ACT 2009.

De nuestra experiencia en los Talleres ACT 2009, podemos destacar tres consideraciones:

1. La conveniencia, en «talleres o seminarios cortos», de diseñar un número suficiente de sesiones tipo GAT. En los talleres ACT 2009, el número total de sesiones fue de 45, 11 de las cuales fueron GAT (8) o GATS (3). El porcentaje fue del 24 %.
2. Las tres sesiones GATS fueron suficientes y permitieron a los participantes analizar las experiencias, los roles y las transformaciones en sus instituciones de pertenencia. Estas sesiones fueron valoradas muy positivamente tanto por los participantes como por los miembros del Staff.
3. Respecto al Staff, la experiencia en este evento nos permitió tomar conciencia de la importancia de los aspectos mencionados en la primera parte del artículo, es decir sus miembros han de contar con experiencia, responsabilidad y ética.

Nos gustaría enfatizar la importancia del aspecto de las sesiones de revisión y aplicación (llamadas GAT) en este proceso. De hecho, mientras que en un seminario largo este tipo de sesiones de reflexión, que permiten a los miembros discernir sobre los roles que toman, llegan muy rápidamente y permiten apoyar al miembro en un momento en que todavía se encuentra en la fase

de descubrimiento e investigación, en el seminario corto, aunque esta sesión llega con la misma rapidez, el miembro ya está en plena acción y se está acercando al desenlace del seminario. Por lo tanto, el impacto es muy diferente, el efecto se parece un poco al de un escurridor, y resulta indispensable ofrecerle, proporcionalmente, un mayor número de sesiones de revisión.

Por otro lado, la innovación había consistido, en los GATS, en crear un dispositivo que seguía al miembro entre las experiencias de los seminarios. Esto aportaba dos ventajas: un espacio de reflexión que permitía contener posteriormente al miembro, para que pudiera seguir teniendo apoyo en su proceso de transformación y, al mismo tiempo, renovar los elementos de la *ilusión grupal* manteniendo un proceso colectivo que daba vida al encadenamiento de los seminarios. En una imagen, una especie de paso japonés, entre una isla y otra.

B - EL SEMINARIO DE PASSO Y DE MOTUS: DESEO, ROL E INSTITUCIÓN

Béatrice Depeursinge-Burri, Leonardo Veneziani

Este seminario fue creado en 2015 por la asociación Passo, y su primera edición tuvo lugar a principios de enero del 2016. Desde la creación de Motus (Passo se ha convertido en una parte integrante de Motus), se ha concebido como un seminario anual que, en diciembre 2020, llegará a su 6.^a edición. Fue dirigido por Leonardo Veneziani en las tres primeras ediciones y, desde la edición de 2018, está dirigido por Antoine Legrand. Se realiza en un fin de semana y sus dos primeras ediciones fueron no residenciales. Desde entonces, se lleva a cabo a orillas del lago Maggiore, en Arona, cerca de Belgirate, donde Motus tiene parte de sus raíces.

Fue concebido como un seminario que ofrecía a los miembros la posibilidad de descubrir y comprender el trabajo de las «group relations» y de transformación de las organizaciones; por este motivo, los miembros viven la experiencia de un gran sistema, de pequeños sistemas, de un evento que permite explorar las dinámicas entre los diferentes subsistemas y sesiones de revisión y aplicación (GAT), así como, obviamente, sesiones plenarios de apertura y de clausura.

Béatrice Depeursinge-Burri

Miembro del consejo directivo
de Motus

Consultora (staffs de seminarios
en Italia, Francia, Cuba, Peru)

Sofróloga

Ex-dirigente de institución
medico-social en Suiza

beatrice.depeursinge@gmail.com



La experiencia de ACT
se integró en el momento
de la creación, con la presencia
de un número significativo de GAT

La experiencia de ACT se integró en el momento de la creación, con la presencia de un número significativo de GAT; las evidencias aparecidas durante ACT habían llevado a buscar un staff suficientemente equilibrado. Deseábamos ofrecer a jóvenes consultores la oportunidad de asumir, por primera vez, un rol en un staff, pero manteniendo al mismo tiempo un dispositivo suficientemente equilibrado. Esta precaución se había reforzado con experiencias semejantes, vividas por algunos de nosotros en Europa algún tiempo antes, donde la presencia de un número demasiado grande de consultores con menos experiencia había causado problemas significativos de respeto de fronteras.

De hecho, no se trata de convertirse en prisioneros de su propia generosidad o de su espíritu de innovación. Frecuentemente se cree que un seminario corto podría ser una excelente primera experiencia para los consultores menos experimentados. No es así. La duración no está relacionada con la facilidad. De nuevo, es importante trabajar en nuestra jerarquía en la mente: se atribuye más importancia a un seminario largo porque este posee una dimensión teórica interpretativa importante, a través del WSE y las hipótesis de trabajo que resultan, y además porque está mucho más elaborado en términos de complejidad.

Sin embargo, la repetición de las tareas, ya mencionada, y el proceso ritual, así como el gran número de colegas que pueden garantizar un apoyo a los menos experimentados, aseguran al principiante un marco necesario para encontrar sus marcas y poder asumir su autoridad. El seminario corto, por su rapidez, no permite esta creación de puntos de referencia y, por tanto, resulta difícil de vivir para un consultor que comienza.

Después de las dos primeras experiencias, habíamos observado que los miembros estaban deseosos de profundizar el trabajo.

Por otra parte, habíamos podido verificar que, en Motus, la experiencia del evento era suficientemente sólida y se había asimilado para evolucionar en este sentido. Se tomó la decisión de aumentar la duración y la intensidad, convirtiéndolo en un seminario residencial, pero manteniendo una noción de tiempo corto. Nuestra percepción durante la transición del primer formato al segundo fue que todos los elementos relativos a la *ilusión grupal* se veían reforzados considerablemente, así como la posibilidad de trabajar en las tres dimensiones: política, psíquica y espiritual.



Se tomó la decisión de aumentar la duración y la intensidad, convirtiéndolo en un seminario residencial, pero manteniendo una noción de tiempo corto.

Siguiendo siempre el camino de ACT, aunque en formato anual y único en este sentido, DRI fue siempre concebido por la organización y los miembros que participaban como un recorrido que se iba a repetir, no obligatoriamente cada año, sino incluso con pausas de uno o más años entre dos seminarios. En las cinco primeras ediciones, el porcentaje de los que han repetido una experiencia alcanza alrededor del 20 %.

Al mismo tiempo, el seminario se ha beneficiado mucho de su formato para constituir un recorrido de acercamiento a los seminarios largos, y hoy en día alrededor del 30 % de los miembros ha tenido al menos una experiencia con un seminario largo.

En otras palabras, para la mitad de los miembros esta experiencia ha sido un trampolín hacia una exploración posterior.

El aspecto significativo, en nuestra opinión, es que este seminario, aunque constituye una tipología de trabajo fuertemente anclada en la dimensión sociológica descrita en la primera parte, no es un fin en sí mismo y permite a una parte importante de los miembros acercarse más fácilmente a otras experiencias.

Es importante señalar que todos los miembros de DRI tuvieron la oportunidad de contar con apoyo de tipo GAT al terminar su seminario. Este apoyo se propone sistemáticamente y se efectúa individualmente a petición del miembro durante tres horas de consulta que permiten ofrecer al ex-miembro un trabajo de discernimiento después del seminario.

La experiencia de los GATS había nutrido conscientemente, y mucho más inconscientemente, la reflexión de la organización. Este dispositivo, previsto en los reglamentos de la asociación para cualquier miembro de los seminarios (respetando una disposición legal italiana relativa a las obligaciones de las asociaciones para sus miembros activos o de seminarios), ofrece así un espacio de *contención* posterior al seminario y la posibilidad de establecer un vínculo entre un seminario acabado y otro futuro.



La experiencia de los GATS había nutrido conscientemente, y mucho más inconscientemente, la reflexión de la organización.

La formación de los consultores a través de un dispositivo de aplicación

A partir de 2017, Motus se encontró con la dificultad de formar a sus propios adherentes en el rol de consultor de staff. Por una parte, algunos acuerdos de colaboración con otras organizaciones que ofrecían un subseminario de formación estaban llegando a su fin natural y, por otra parte, las dificultades de financiación de los seminarios largos en el extranjero representaban un verdadero obstáculo para algunos colegas.

Motus organizaba ya otros seminarios de mayor duración, así como un seminario largo en el Congo (a partir del 2019), destinado a proponer la aplicación a los colegas africanos. Sin embargo, los primeros eran temáticos y no tenían la vocación de acoger un subseminario de aplicación, y este último presentaba problemas evidentes de presupuesto. Así nació la idea de un dispositivo que permitía la aplicación y que se creó en 2017. Aunque retomaba el modelo habitual de la aplicación, la idea principal consistía en inspirarse en los seminarios ACT y en su proceso iterativo, proponiendo a quienes recibían formación un programa de dos años.

Esos dos años permitían tener un número suficiente de sesiones de revisión en las cuales se pudiera ejercer el rol (GAT), así como un número suficiente de sesiones para prepararse. Para preparar a los miembros para el rol que van a asumir y para preparar la ética de este enfoque, dos talleres enmarcan el evento de la aplicación (uno antes y otro después de cada seminario).

A partir del momento en que los miembros de la aplicación han terminado su formación y expresan el deseo de incorporarse a un staff, el sistema les ofrece dos oportunidades para seguir profundizando en el nuevo rol y

explorándolo. La primera oportunidad es la de ser coanimador con un consultor experimentado de uno de los dos talleres anuales de la asociación. La segunda permite participar en el trabajo de consulta de la asociación. Esta última oportunidad permite participar en el trabajo de Intervisión colectiva. Los consultores empiezan así teniendo la oportunidad, en un primer momento, de observar, escuchar e intervenir completando la formación, y luego, en cuanto se sientan preparados, pasan al rol de consultor en el marco de seguimiento colectivo, que los ayuda a progresar, como si formaran parte de un staff.

El ritmo, la eficiencia y la consecuente trampa

A partir de la tercera edición, es decir, cuando el seminario se volvió residencial, notamos que la dimensión del ritmo adquiría mucha importancia. Por supuesto, con la tarea de la coordinación ampliándose, el staff descubre que tiene que manejar muchas más problemáticas en un tiempo determinado y que no ha cambiado. En consecuencia, hay más cansancio y más ansiedad para el staff. Sin embargo, ese no es el elemento esencial. Esta importancia del ritmo proviene ante todo de los miembros. Como suele ocurrir, sus deseos de explorar y de comprender los empuja a moverse más rápidamente. Se implican con fuerza y, para aprovechar al máximo el tiempo limitado que tienen, trabajan más arduamente para superar las resistencias del sistema. Esto genera una aceleración del ritmo de trabajo que exige más del staff. Tenemos la impresión de que el sistema queda bajo presión, porque sus miembros (y los miembros del staff a su manera) comparten un deseo de eficiencia para explorar la tarea y lograr transformar su rol en un lapso de tiempo muy corto.

➤➤ Este deseo de eficiencia puede constituir una trampa en el sentido de que a los miembros del staff les podría resultar difícil contener su deseo de pedagogía.



Aun cuando el seminario sea corto, es importante permitir que los miembros exploren y aprendan, aunque se pierdan un poco por el camino y necesiten tiempo para reencontrarse, también después del seminario.

famosa fórmula «no memory, no desire» (Bion, 1967) para convertirla en «with memory and desire».

Aun cuando el seminario sea corto, es importante permitir que los miembros exploren y aprendan, aunque se pierdan un poco por el camino y necesiten tiempo para reencontrarse, también después del seminario.

El peligro para el staff es real: la ausencia de ritualidad, la masa de tareas que tiene que llevar a cabo en poco tiempo y la presión que puede derivarse de la voluntad de que no se pierdan ocasiones de aprendizaje, pueden llevarlo a esta situación.

En varios casos, hemos observado que la rapidez del seminario, relacionada con el miedo de los miembros de perderse una oportunidad importante de aprendizaje, generaba una sensación de malestar en algunos colegas. Comparando las reacciones de los diferentes integrantes del staff, la hipótesis sería que contar con mucho tiempo aporta seguridad (a pesar del gran empeño psíquico y físico que requiere), mientras que contar con poco tiempo genera una situación de ansiedad (aunque, paradójicamente, se creería que resulta más fácil). Estas son las experiencias que nos han llevado a observar en esta tipología de seminario varios riesgos relativos al ejercicio del rol de los consultores y que nos empujan a recomendar (en primer lugar a nosotros mismos) que se preste atención a su composición.

Este deseo de eficiencia puede constituir una trampa en el sentido de que a los miembros del staff les podría resultar difícil contener su deseo de pedagogía. El riesgo sería perder el rol de espejo y reducir la distancia dando explicaciones. En un tiempo reducido y con un sistema más pequeño (es la experiencia de DRI), las grandes exigencias de los miembros, la impresión de que el tiempo pasará rápidamente y con unos miembros que en su mayoría son nuevos, la tentación de ayudar puede poner al consultor en un rol de profesor, en inducción y espera, y por tanto invirtiendo la

C) ENCUENTRO – CIGAL CONFERENCIA DE RELACIONES GRUPALES

Alfredo Bambarén

La Conferencia CIGAL “**Comunidad, Identidad, Gestión, Autoridad y Liderazgo**” fue organizada por la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) e InnovAcción – Grupo para el Diseño y la Transformación Institucional (Lima, Perú). Tuvo lugar entre el 11 y el 13 de julio de 2019 en el campus de la PUCP. Su preparación tomó quince meses y tuvo cinco tareas principales:

1) Conformación de un **Comité interinstitucional** integrado por siete miembros: tres de cada institución y uno de ambas, sesionando cada tres semanas, con reuniones periódicas intermedias entre el director de la FGAD y el presidente de InnovAcción.

2) Suscripción de un **Convenio Marco de Colaboración** institucional con la finalidad de «*contribuir a generar una mayor consciencia, transparencia y sostenibilidad en el país, como alternativa a la fragmentación y polarización que se observa en la sociedad, la cultura y la política*». Los roles de **director** y **director asociado de la Conferencia** recayeron en el presidente de InnovAcción y el director de la Facultad, respectivamente.

3) Exploración de la noción de **gestión** y comunidad universitaria en el contexto nacional. ¿Cómo contribuir a la formación de nuevos gestores en un contexto-país de crisis de gestión generalizada en el que nuestra manera de hacer las cosas está en entredicho? Por ejemplo, los cinco presidentes de la República que nos representaron como país desde 1985 se encontraban en prisión, detenidos o perseguidos por la justicia, lo cual nos refleja y afecta como sociedad.

4) CIGAL emerge, por lo tanto, como un **concepto contenedor** de la Conferencia que conlleva una cuestión ética: «*Eres de la comunidad cuando tomas un pequeño rol dentro de ella*». Una de nuestras primeras hipótesis de trabajo fue que rol y **Comunidad** evocan el sentido de pertenencia, lo que, a su vez, condujo a la asociación entre **Gestión** y **Gestación**, formando un par complementario en el que uno alude a lo externo operativo y el otro a lo interno creativo. Ambos términos comparten una misma etimología (*gerere* = llevar). Gestión como llevar a cabo y Gestación como llevar encima. Es así que el gestor administra, gerencia y también concibe, forma y pare su rol en comunidad. En ella construye su Identidad a través del intercambio entre aquello que el gestor/gestante trae consigo y aquello que está en la comunidad de la que forma parte. De esta manera surgieron tres componentes: **Gestión, Identidad y Comunidad**.

Alfredo Bambarén

Economista, Magister en Coaching Ontológico

Gerente Corporativo de Relaciones Comunitarias en IRSA – Grupo Glencore (Perú)

Docente Universidad Ricardo Palma, Presidente de InnovAcción – Grupo para el Diseño y la Transformación Institucional
abambaren@innovacion-grupo.com



El término CIGAL generó diversas asociaciones en el Comité y entre otros colegas. Una de ellas se refirió al francés **cigale** y a la fábula de Esopo sobre «La Cigarra y la Hormiga».

Autoridad y Liderazgo, emergen del análisis del contexto de crisis sociopolítica e institucional agudizada en el Perú en los años 2017-2018: revocatoria presidencial, cuestionamiento al Congreso de la República, rechazo sin precedentes a los poderes del Estado y Referéndum nacional para eliminar la inmunidad parlamentaria.

El término CIGAL generó diversas asociaciones en el Comité y entre otros colegas. Una de ellas se refirió al francés **cigale** y a la fábula de Esopo sobre «**La Cigarra y la Hormiga**». Una canta en verano y se burla de la otra mientras trabaja, luego le pide alimento en invierno y esta se lo niega. Nuevamente la ética y la justicia. En este ejemplo, la fábula, como narrativa corta y símil de esta Conferencia, refuerza la analogía que presentamos en la primera parte

de este artículo al comparar metáfora y alegoría con seminarios cortos y seminarios largos, respectivamente.

5) Incorporamos el **Encuentro** en CIGAL como experiencia del Gestor. Más allá de «encontrar», hallar o descubrir el rol, está el encuentro con «el otro» y consigo mismo. El hebreo ilustra bellamente el sentido oculto de Encuentro. La palabra **LIMSÓ**, que significa «encontrar», comparte las mismas raíces con **MESIUT**, que significa «realidad», como aquello que encontramos en nuestro camino y nos ofrece resistencia. Como el agua en una piscina que se transforma en un cuerpo que al andar se nos resiste. Es la vida misma del gestor/gestante asumiendo su rol y transformándolo en su encuentro con «el otro».

La Conferencia

Participaron veinticinco miembros peruanos procedentes de Lima y las regiones de Moquegua, Iquitos y La Libertad; y una mujer salvadoreña. Dieciséis mujeres y nueve hombres entre 20 y 65 años (promedio de 39 años), de los sectores empresarial y educativo, de organizaciones gubernamentales y ONG. Por la PUCP participaron seis estudiantes y cuatro funcionarios (directivos y administrativos). Dos miembros cuya expectativa era la de desarrollar competencias de gestión administrativa se retiraron el primer día. El staff lo conformaron diez miembros: director y director asociado, dos coordinadores y seis consultores. Se contó con trece territorios, incluyendo salas de staff y coordinación.

Los trabajos de «Aquí y ahora» y «Reflexión» se distribuyeron en dieciocho sesiones y seis tipos de eventos: Plenarias de Apertura (1) y Cierre (1); Gran Comunidad (3); Comunidades (4); **EIG - Evento Intergrupos de Gestión** (5); Matriz Social de Sueños (2) y GET - Grupos de Estudio para la Transformación (2). Los GET tuvieron una duración de 1:30 h, a diferencia del resto, que fue de 1:00 h.



El impacto de esta denominación en los eventos de Gran Comunidad (Macrosistema) y de Comunidades (Microsistemas) se dejó sentir cuando los miembros empezaron a llamar a las «comunidades», «mi pequeña comunidad». El sentido de pertenencia [«mi»] a las respectivas «pequeñas comunidades» llevaba una fuerte carga afectiva.

Uno de los primeros desafíos fue reforzar la dimensión humana en la transformación institucional y relaciones grupales, tratándose de un evento de tres días con la estructura de un seminario de seis días, cuya tarea primaria es *«aprender desde la experiencia a descubrirnos como gestores de nuestra propia vida y de las comunidades a las que pertenecemos, transformando nuestros roles a través del ejercicio de nuestra autoridad y liderazgo»*.

Vimos que el sentido de «comunidad» podría enganchar —a nivel consciente e inconsciente— con el propósito de la Conferencia. En el Perú, la voz quechua ayllu (comunidad, tribu, stirpe, familia ampliada) conecta directamente con las raíces, identidad y culturas originarias.

El impacto de esta denominación en los eventos de Gran Comunidad (Macrosistema) y de Comunidades (Microsistemas) se dejó sentir cuando los miembros empezaron a llamar a las «comunidades», «**mi pequeña comunidad**». El sentido de pertenencia («mi») a las respectivas «**pequeñas comunidades**» llevaba una fuerte carga afectiva. En el Perú se utiliza mucho el diminutivo para expresar afecto; sin embargo, el sustantivo «comunidad» no tiene diminutivo; por ello, el adjetivo «pequeña» expresa más el afecto que el tamaño. Estas expresiones me dejaron sentir la ternura como necesaria para la transformación institucional. ¿A dónde nos lleva este encuentro, esta **MESIUT**?

Evento Inter grupos de Gestión - EIG

La tarea primaria fue *estudiar el relacionamiento recíproco y la relación dentro y entre grupos, a la vez de explorar la vida organizacional de CIGAL en el «aquí y ahora»*.

Dispusimos de ocho territorios: uno para RELACIONAMIENTO INTERGRUPOS, uno para el MANAGEMENT, cinco para cada uno de los grupos CIGAL: COMUNIDAD, IDENTIDAD, GESTIÓN, AUTORIDAD y LIDERAZGO; y uno para los CONSULTORES. Los miembros del sistema debían organizarse en cinco subsistemas, a su libre elección, en los cinco territorios que estaban a su disposición. Cuatro de los cinco territorios tuvieron un consultor específico asignado, excepto GESTIÓN, que no tuvo consultor; sin embargo, podía acceder a la consultoría a su solicitud.

El MANAGEMENT contó con cinco integrantes: director, director asociado, una coordinadora, *convenior* de la Gran Comunidad y un Representante de los miembros que ocupaba —por autoridad propia— una silla disponible al inicio de las sesiones.

El EIG desarrolló las mismas fases que suelen verse en el evento institucional de seminarios largos: 1) la espera, en que los miembros se toman su tiempo para asumir sus roles de plenipotenciarios, delegados y observadores; 2) la entrada en tarea y gran presencia en el MANAGEMENT; y 3) la lucha por el tiempo para concluir.

Se exploró la dependencia y la independencia. El subsistema GESTIÓN interpretó la ausencia de consultor en su territorio como una «divinidad invisible», mientras la presencia constante de Observadores en la sala del MANAGEMENT planteó repetidas hipótesis en el subsistema AUTORIDAD sobre «videos» y «videojuegos» como formas de agresión y fantasear sobre el modo de «controlar» lo que hacen «estos managers».

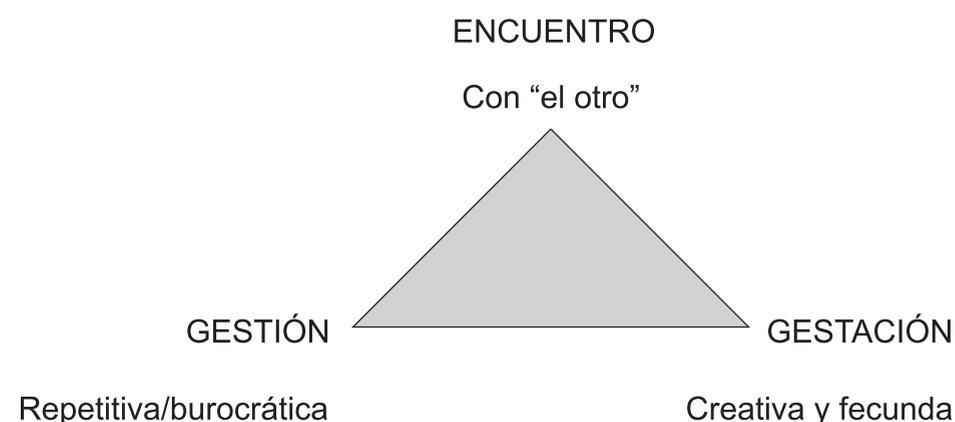


No parece casual que en esta dinámica del EIG, el subsistema COMUNIDAD se sintiera fuera de lugar y expresara su sentimiento de culpa ante la desubicación, planteándose consecuentemente el sacrificio para aplacarla.

«No decirme qué hacer me genera una ansiedad que no tolero, callo mi cólera, prefiero la dependencia y ocupar el lugar del observador, prefiero no autorizarme a “ser”, empoderar lo ajeno y desconocer lo propio... sin embargo, hay un movimiento que parece vencer la resistencia... la alta participación de los subsistemas en el MANAGEMENT».

La percepción de subutilización de roles despertó envidia, y luego competencia y rivalidad. La reflexión pública en el MANAGEMENT permitió fecundar los trabajos de la Conferencia en la **Gran Comunidad** y en las **Pequeñas Comunidades**. Mientras, en la **Gran Comunidad** se luchaba por el poder entre el centro y la periferia; se daba una lucha entre matriarcado y miembros jóvenes y se vivía la experiencia de que «*mi pequeña comunidad*» era poco importante para el sistema. Los CONSULTORES recogían discusiones «difíciles» sobre fertilidad y gestación por parte de las mujeres jóvenes.

No parece casual que en esta dinámica del EIG, el subsistema COMUNIDAD se sintiera fuera de lugar y expresara su sentimiento de culpa ante la desubicación, planteándose consecuentemente el sacrificio para aplacarla. ¿Qué se sacrifica? ¿A GESTIÓN? Se identificó lo masculino con la tarea y lo femenino con la conexión humana, con la vulnerabilidad. Surgió la pregunta por la fecundidad:



El encuentro con «el otro» hace posible la concepción y la gestación creativa; sin encuentro, la gestión se limita a la repetición, a lo operativo y administrativo. Fecundar implica el encuentro entre dos células que dan lugar a un nuevo ser, distinto y original.

LIDERAZGO ha «olvidado el sentido de comunidad». El líder podría ser castigado por ineficiente. Aparece el temor a la exclusión y el temor de Mis Pequeñas Comunidades a perderse en el océano de la Gran Comunidad, debatiéndose entre la fusión que lleva al olvido de sí mismas y el castigo que lleva a la exclusión. IDENTIDAD explora la «importancia» confrontada con el «tamaño»: «soy chiquita, por eso me paro».

Esta aseveración dice mucho de la problemática con las Comunidades Campesinas y Pueblos Originarios de la selva y sierra del Perú. Temen ser absorbidas por dinámicas multinacionales de actividades extractivas o de generación de energía eléctrica, que requieren Estudios de Impacto Ambiental y grandes inversiones. Miedo a desaparecer, necesidad de «ponerse de pie» por sentirse pequeñas, para ser vistas. «Levantarse» ante el olvido. ¿Cómo inducir el encuentro cuando el centro compite con su periferia?

La gestión sin autoridad y sin liderazgo se vuelve efímera. El liderazgo que busca solo la eficiencia, compite y rivaliza con la gestión. No hay encuentro fecundo sin reconocer que en el sistema hay algo delicado, algo humano. Es el encuentro entre la «gran comunidad» y «mi pequeña comunidad». Dicen que el Quechua es dulce. Es cierto, expresa ternura y dulzura. Aquella dulzura es fortaleza en un país como el nuestro.

El tiempo fue una limitación en CIGAL y a la vez un gran aliado del staff. Los staffs suelen trabajar hasta altas horas de la noche. En CIGAL no fue así. Completamos nuestras agendas en hora. Este cuidado fue percibido como respeto por los miembros del staff; sin embargo, algunos empezaron a retrasarse en llegar a nuestras reuniones. Primero «solo» unos segundos, luego algo más; finalmente un minuto, como si estuvieran lactando, conversando a pocos metros. Me vi espejado en ellos, sentí ansiedad y deseo de coludirme. Tuve la sensación de querer mamar con ellos, pecho. Grité como maestra de escuela para que

los niños vuelvan al salón: ¡tiempo!, ¡Tiempo! Luego vociferé: ¡TIEMPO! Recién allí me di cuenta del destete, de mi propio destete para entrar en tarea. Los miembros del staff sacaron lo mejor de sí, tomaron seguridad, competencias y autoridad a través de sus propios procesos. Sin destete no hay transformación.

Me queda la pregunta por las «pequeñas comunidades» en nuestro país. Sobre la ternura y la dulzura, a la vez de la necesidad de dejar atrás la leche del tiempo. Los seminarios cortos y largos no se diferencian significativamente unos de otros. Ambos cumplen un ciclo de vida; requieren cuidados, sostenimiento y orientación para hacerlo. Finalmente, el encuentro entre la gestación y la gestión tiene lugar en el momento del parto; requiere leche materna, destete y transformación. En este proceso de desarrollo comunitario la dulzura es fortaleza.



La gestión sin autoridad y sin liderazgo se vuelve efímera. El liderazgo que busca solo la eficiencia, compite y rivaliza con la gestión. No hay encuentro fecundo sin reconocer que en el sistema hay algo delicado, algo humano.

Conclusión general

Este artículo quería abrir un espacio de debate sobre las particularidades de los seminarios cortos y las diferencias significativas con respecto a los seminarios largos. Esperamos también que puedan llegar otras reflexiones y testimonios como respuestas a este trabajo.

Este enfoque se justifica con el modelo *in the mind*, heredado por todos.

Durante la elaboración de este artículo, una colega mayor, que formó a algunos de nosotros, nos recordó lo que decía Gordon Lawrence a propósito de los seminarios: «Se necesitan ocho días como mínimo para superar la ansiedad y lograr aprendizajes sólidos». Los ocho días de esta trayectoria representan el tiempo necesario para pasar de la sorpresa a la cólera, a la negociación, luego a la depresión y, finalmente, a la transformación. La duración de un seminario largo permite llevar esto a cabo, pero ¿qué se puede decir de un seminario corto?

En calidad de coautores, todos hemos participado (con varios roles distintos) en seminarios largos y cortos, hemos deseado ejercer nuestro discernimiento sobre las dos modalidades y sobre la metodología aplicada en ambos casos. Sabemos también que la experiencia institucional vivida durante un seminario largo resulta difícil de repetir en los seminarios cortos. Por otro lado, en una sociedad en la que las grandes organizaciones han dejado de ser el modelo único, esta experiencia tan rica y única no puede estar al alcance de todos.

En nuestra experiencia, los dos tipos de seminarios, largo o corto, representan una simbolización de nuestra vida, con la inexorable frontera del tiempo, que nos exhorta a no desperdiciar lo que nos queda.

En el primero, es una alegoría que nos recuerda que el seminario largo se desarrolla lentamente, de etapa en etapa, con rituales bien establecidos, explorando la inmensidad, dando a los miembros la ilusión del infinito; y luego, a pesar de todo, termina pronto. El final olvidado, reprimido, quizás no percibido, no previsto, no esperado, llegará con la velocidad de una marea creciente. Son seminarios que nos llevan a la Odisea, a Don Quijote, al Orlando Furioso.

El segundo puede hacer pensar en una metáfora, que pasa tan rápidamente como un rayo y que corre el riesgo de caer en el frenesí.

El aprendizaje consiste más bien en aceptar circunscribir los aprendizajes y volverlos perennes.

En nuestra opinión, se encarna perfectamente en estos tres versos de Quasimodo:

Ognuno sta solo sul cuor della terra
Cada uno está solo sobre el corazón de la tierra

Trafitto da un raggio di sole
Traspasado por un rayo de sol:

Ed è subito sera
Y enseguida atardece.

(Traducción de Carlos Penelas)

En todos los casos, nuestra tarea como consultores de staff es siempre la misma: sin juzgar, sin proyectar, con una actitud de acogida y de apertura a las sorpresas, ofrecer la oportunidad a los miembros, como si estuvieran frente a un espejo, de descubrir que en cada aprendizaje hay vida y que les corresponde a ellos explorar para después transformar su rol o sus roles.

Bibliographie

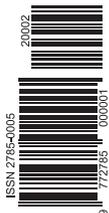
- Anzieu, D. (1999). *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*. Paris: Dunod.
- Bauman, Z. (1993). *Postmodern Ethics*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Bauman, Z. (1997). *Postmodernity and its Discontents*. New York : New York University Press.
- Bauman, Z. (1998). *Work, consumerism and the new poor*. Philadelphia: Open University Press.
- Bauman, Z. (1998). *Globalization. The Human Consequences*. New York: Columbia University Press.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z. (2001). *Community. Seeking Safety in an Insecure World*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z. (2001). *The Individualized Society*. In *Contemporary Political Theory*. (2003) Cambridge: Polity.
- Bibard, L. (2019). *Transformation et éthique*, in Riti, n°1 (in press), Torino: Motus.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Londres: Tavistock Publications.
- Bion, W. R. (1962). *Aux sources de l'expérience*. Paris : Puf,
- Bion, W. R. (1963). *Eléments de psychanalyse*, Paris : Puf.
- Bion, W. R. (1965). *Transformation*. Paris: Puf.
- Bion, W. (1988). *Notes on memory and desire*. In: Spillius, E. B. (Ed.), *New library of psychoanalysis*, 8. *Melanie Klein today: Developments in theory and practice, Vol. 2. Mainly practice* (pp. 17–21). Taylor & Frances/Routledge. (These notes were first published in 1967 in “The Psychoanalytic Forum,” 2: 272–3, 279–80).
- Bleger, J. (1988). *Le groupe comme institution et le groupe dans les institutions*. In : Kaës R. et al. *L'institution et les institutions*. Paris : Dunod. (2019).
- Casalegno, J.C. (2020). *Le sujet à l'épreuve de la désinstitutionalisation*. in *Riti*, n°1 (in press), Torino: Motus.
- Corominas, J. (1980). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Editorial Gredos.
- Crozier, M. (1964). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Digirolamo, A. (1992). *Il poema allegorico*. In *Cantami o Diva: la tradizione del poema*. Torino: Tirrenia Stampatori.
- Dubet, F. (2002). *Le Déclin de l'institution*. In Dubet, F. & Lapeyronnie, D. *L'Épreuve des faits*. Paris : Le Seuil.
- Decherf, G. (2006). *Défaillances de la contenance familiale*. Dans *Le Journal des Psychologues*, 2006/2 (n°235), (pp.58-61) Paris : Cairn.
- Ehrenberg, A. (2010). *La société du malaise*. Paris : Odile Jacob.
- Jaques, E. (1976). *The general theory of bureaucracy*. London: Heinemann,
- Kaës, R. (2007). *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*. Paris : Dunod
- Kaës, R. (2012). *Le mal être*. Paris : Dunod
- Lapassade, G. & Lourau, R. (1971). *Clefs pour la sociologie*. Paris : Seghers.
- Laplantine, F. (1975). *La culture du psy, ou l'effondrement des mythes*. Toulouse : Apsos Privat.
- Lefèbre, B. (2018). *Génération : j'ai le droit !*. Paris : Albin Michel.
- Meirieu, P. (2002). *Repères pour un monde sans repère*. Paris : Desclée de Brouwer.

- Riveline, C. (1993). *La gestion et les rites*. Dans : *Gérer et Comprendre* n°33, Paris : Les annales des mines.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris : Presses de Sciences-Po.
- Sainsaulieu, R. (1995). *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Dalloz.
- Schächter-Haham, M. (1989). *Compound of Hebrew*. In: Thousand stem words. Jerusalem : Kiryat Sefer Ltd.
- Veneziani, L. & Legrand, A. (2019). *Les 4 dimensions du management*. Les séminaires de dynamique de groupe comme lieu d'apprentissage et d'exploration de la vie des organisations. Dans : *Revue les 4 Temps du Management* online. Clermont-Ferrand : ESC Business School.
- Veneziani, L. (1992). *Il poema eroico*. In: *Cantami o Diva: la tradizione del poema*. Torino; Tirrenia Stampatori.
- Veneziani, L. (1992). *La conquistata ovvero il gioco della retorica*. In: *Critica letteraria*, Anno XX Fasc III N.76/1992, Napoli: Loffredo.
- Weick, K. (1988). *Enacted sensemaking in crises situations: the bhopal disaster*. *Journal of Management Studies* Vol 25, n°4. UK: Wiley a Sons.
- Weick, K. (1990). *The vulnerable system*. In *Analysis of the Tenerife air disaster*, *Journal of Management*, Vol 16, n° 3, p. 571-593. UK: Wiley a Sons.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of Uncertainty*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.



Partner editoriale

PATHOS
EDIZIONI



ISSN 2785-0005



20002

000001

9