


# Il mentalizzare nelle organizzazioni. Un modello di comprensione del benessere e della sofferenza nei contesti lavorativi

Giovanni Di Stefano, Bruna Piacentino, Giuseppe Ruvolo

	<h2>Narrare i gruppi</h2> <p><i>Etnografia dell'interazione quotidiana</i> <i>Prospettive cliniche e sociali</i>, vol. 12, n° 2, dicembre 2017</p>	<b>ISSN: 2281-8960</b>
---	--	------------------------

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Titolo completo dell'articolo  
**Il mentalizzare nelle organizzazioni. Un modello di comprensione del benessere e della sofferenza nei contesti lavorativi**

Autore	Ente di appartenenza
<b>Giovanni Di Stefano</b>	<i>Università degli Studi di Palermo</i>
<b>Bruna Piacentino</b>	<i>Università degli Studi di Palermo</i>
<b>Giuseppe Ruvolo</b>	<i>Università degli Studi di Palermo</i>

To cite this article:  
**Di Stefano, G., Piacentino, B., Ruvolo, G.** (2017). Il mentalizzare nelle organizzazioni. Un modello di comprensione del benessere e della sofferenza nei contesti lavorativi. In *Narrare i Gruppi*, vol. 12, n° 2, dicembre 2017, pp. 123-134 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it).

Questo articolo può essere utilizzato per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato. Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata.

L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

## gruppi nelle organizzazioni

### **Il mentalizzare nelle organizzazioni.** *Un modello di comprensione del benessere e della sofferenza nei contesti lavorativi*

Giovanni Di Stefano, Bruna Piacentino, Giuseppe Ruvolo

#### *Riassunto*

Basandosi sui costrutti della ‘mentalizzazione’ e della ‘funzione riflessiva’ di Fonagy e colleghi come quadro teorico di riferimento, il presente articolo si propone di sviluppare il concetto di ‘mentalizzazione nelle organizzazioni’, inteso come processo di costruzione condivisa di significati all’interno dei contesti lavorativi, processo la cui assenza o compromissione può produrre significative esperienze di malessere.

Si ipotizza che l’assenza o la compromissione di una competenza riflessiva, insieme ad una mancata simbolizzazione dell’esperienza di lavoro, determinino specifiche conseguenze sia sulla percezione della propria professione, sia sulle relazioni tra colleghi, sia sui processi di *management*, determinando insostenibilità nella vita professionale e organizzativa.

*Parole chiave:* mentalizzazione, mentalizzare nelle organizzazioni, competenza riflessiva, benessere organizzativo.

#### ***Mentalizing in Organizations.***

*A Model to Understand Well-Being and Sufferance in Work Contexts*

#### *Abstract*

Moving from the constructs of ‘mentalization’ and ‘reflective function’ (Fonagy and colleagues), this paper develops the concept of ‘mentalizing in organizations’, understood as a process of construction of shared meaning in the work contexts, whose the absence or deterioration produces suffering in organizational experience, exposing individuals to significant psychosocial risks. This model converges in outlining a framework in which the absence of a reflective competence and the lack of symbolization of the experience of work fall on the perception of own role, and on the relationship with colleagues and management, producing unsustainability of the work experience. The availability of reflective spaces that are inscribed in the ordinary dimension of work, thus appears as a solution capable of promoting organizational well-being.

*Keywords:* mentalization, mentalizing in organizations, reflective competence, organizational well-being.

## 1. *Premessa*

Tradizionalmente, il quadro teorico odierno relativo allo studio sulle organizzazioni si fonda sul principio della razionalità, presumendo che i comportamenti organizzativi possano essere spiegati a partire da un punto di vista razionale frutto di una prospettiva individualista (Carr & Lapp, 2009; Carr & Zannetti, 1999; Jex, 2002; Riggio, 2013). Questi modelli sono tuttavia deficitari nella considerazione del ruolo che le dinamiche Sé-Altro assumono nei contesti relazionali quando devono favorire, in modo più o meno funzionale, un adeguato contenimento delle emozioni sul lavoro. In altre parole, essi non spiegano in che modo le organizzazioni, in quanto contesti di costruzione di senso condiviso, predispongano la possibilità di ‘pensare’ e supportino non solo la simbolizzazione dei vissuti lavorativi e il relativo investimento emotivo di ciascun attore, ma anche la gestione delle ansie derivanti dall’esecuzione dei compiti. In questo senso, un’organizzazione manchevole di quei presupposti simbolici basilari, utili a rappresentare coerentemente e funzionalmente l’esperienza del Sé, delle relazioni e del lavoro stesso, contribuisce a sviluppare nei lavoratori un’incapacità a pensare il proprio ruolo all’interno dell’organizzazione stessa.

Seguendo questa linea concettuale, si ritiene che le dinamiche organizzative possano essere lette attraverso una prospettiva di tipo psicodinamico; il termine ‘psicodinamico’ viene qui utilizzato per denotare un approccio che, nello specifico, studia i comportamenti individuali, di gruppo e organizzativi quali prodotti di conflitti dinamici tra forze psichiche inconscie (Carr & Lapp, 2009; Van Eeden & Cilliers, 2009); in particolare, si intende qui fare riferimento ai concetti di ‘mentalizzazione’ e di ‘funzione riflessiva’ (FR), a partire dai contributi originari di Fonagy e colleghi che suggeriscono di indagare i processi implicati nella costruzione attiva dei significati, passando per la consapevolezza dei propri e altrui stati intenzionali, le cui dinamiche inconscie sono determinanti nella simbolizzazione/inclusione delle differenze (e, per questa ragione, in grado di generare benessere o sofferenza nell’esperienza organizzativa).

In questo lavoro, dopo una breve panoramica dei contributi relativi ai concetti di mentalizzazione e FR, si proporrà l’estensione di questi concetti alla complessità dell’esperienza organizzativa. Infine, dopo alcune considerazioni sulle possibili conseguenze derivanti dalla compromissione della FR, saranno prese in esame alcuni possibili modi per promuovere un’adeguata competenza riflessiva nelle organizzazioni.

## 2. *Mentalizzare nelle organizzazioni*

Nella sua concettualizzazione originale, con *mentalizzazione* (Allen, 2006; Fonagy, Gergely, Jurist, & Target, 2002; Fonagy & Target, 1998) ci si riferisce a una competenza individuale e interpersonale nel rappresentare sé stessi, gli altri

e le relazioni in termini di stati mentali, desideri e bisogni al fine di interpretare e prevedere i comportamenti; questo, ovviamente, implica l'abilità di interpretare le azioni altrui come risultanti di intenzioni e rappresentazioni differenti dalle proprie, nonché la capacità di regolare le proprie emozioni adattandole alla singolarità degli scambi interpersonali.

Il concetto di mentalizzazione ha origine dall'apporto di differenti contributi teorici, a partire dalla psicologia cognitiva – nello specifico il concetto di 'teoria della mente' (Frith & Frith, 2003), alla psicoanalisi delle relazioni oggettuali, specialmente Bion (Bion, 1962) e Winnicott (Winnicott, 1971), e la teoria dell'attaccamento (Bowlby, 1988).

Apparentemente, si potrebbero ritenere sovrapponibili i termini 'mentalizzazione' e di 'funzione riflessiva': Fonagy e Target, ad esempio, discutono inizialmente della "[...] capacità di essere consapevoli dei propri e altrui pensieri e sentimenti. Questa capacità si riferisce sia alla 'mentalizzazione' che alla 'funzione riflessiva' indifferentemente" (Fonagy, Target, 1998: 92).

Successivamente, Fonagy e colleghi (2002) descrivono la FR come la declinazione operativa della mentalizzazione e, nei contributi più recenti, vi è la tendenza ad utilizzare il verbo *mentalizzare* per indicare propriamente l'attività mentale che essa implica. Ad esempio, Bateman e Fonagy definiscono la mentalizzazione come "[...] il processo mentale attraverso cui l'individuo interpreta implicitamente ed esplicitamente le proprie azioni e quelle degli altri come dotate di senso, sulla base degli stati mentali intenzionali come desideri, bisogni, sentimenti, emozioni, credenze e ragionamenti" (Bateman, Fonagy, 2004: XXI).

Secondo quanto detto finora, la mentalizzazione ha valore sia di processo, che di azione: in quanto processo, essa implica l'attribuzione di stati mentali a sé e agli altri; in quanto azione, indica invece l'abilità di percepire, immaginare e interpretare conseguentemente i comportamenti come derivanti da stati intenzionali stessi (Allen, 2003). Per questa ragione, essa è responsabile di un modo specifico di pensare i legami intersoggettivi, dotandoli di significato, con effetti ricorsivi sulle rappresentazioni del proprio contesto. La relazione Sé-Altro non può, infatti, essere descritta semplicemente in termini intersoggettivi: è importante considerare l'irriducibilità dell'altro alla sua interiorizzazione quale semplice oggetto o rappresentazione; in tal senso, l'assetto relazionale assume le sembianze di una struttura triangolare, poiché la sua dualità non può prescindere dal modo in cui i confini interpersonali vengono pensati e simbolizzati.

Nonostante il processo di mentalizzazione sia stato inizialmente studiato in riferimento a specifici fenomeni clinici, col passare del tempo esso è stato definito in termini generali di funzionamento mentale ed affettivo; ad esempio, Allen, Fonagy e Bateman (2008) affermano esplicitamente che il mentalizzare abbia a che vedere con una capacità 'generale' dell'individuo, nel senso che la comprensione degli stati intenzionali soggiacenti i comportamenti altrui è di cruciale importanza per la regolazione delle interazioni sociali, costituendo pertanto una componente decisiva nello sviluppo della competenza sociale adulta. Inoltre, Fonagy (2006) sostiene che imparare a comprendere sé stessi e gli altri

in termini di stati mentali costituisce l'aspetto fondamentale di un sano e funzionale sviluppo psicologico.

Poiché l'atto del mentalizzare può essere definito come l'abilità di percepire e interpretare i comportamenti come connessi a stati mentali intenzionali, e dal momento che esso presuppone un'analisi accurata dei contesti entro cui le esperienze individuali sono iscritte, gli individui inferiscono gli stati affettivi e cognitivi degli altri per potere muoversi in modo sicuro nel mondo sociale. Per questo, quello della mentalizzazione si presta ad essere un costrutto molto utile per descrivere, in linee generali, tutti quei processi attraverso cui gli individui divengono in grado di comprendere i comportamenti su più livelli, entro il sistema sociale in cui vivono. Mentalizzazione e FR rappresentano una vera e propria capacità euristica, poiché presuppongono l'abilità generale di ciascuno a rappresentarsi interiormente gli stati mentali propri e altrui in relazione all'esperienza intersoggettiva e intrasoggettiva del contesto di appartenenza. Alla luce di ciò, è nostra intenzione sostenere che la competenza riflessiva possa essere estesa ed applicata ai contesti sociali in generale e, nello specifico, a quelli lavorativi e organizzativi.

Certamente, la mentalizzazione nelle organizzazioni non va intesa come equivalente a quella individuale. Peraltro, Fonagy e colleghi hanno posto poca attenzione ai contesti in cui le esperienze mentali, affettive e relazionali si costruiscono e si consolidano. Nella nostra prospettiva, quando si parla di mentalizzazione applicata alle organizzazioni, ci riferiamo a un processo simbolico che si sviluppa a partire dall'esperienza del lavoratore rispetto ad un dato contesto, un processo che permette l'attivazione di processi di attribuzione di senso grazie al riconoscimento di emozioni, desideri e intenzioni che aiuta a definire il senso implicito negli obiettivi, nei ruoli, nei compiti e nelle relazioni. In tal senso, riferendoci all'aspetto contestuale, 'mentalizzare nelle organizzazioni' ha a che vedere con una specifica competenza (di ciascun individuo da un lato, dell'intera organizzazione dall'altro) la quale, attraverso il 'contenimento' dei lavoratori (Van Buskirk & McGrath, 1999), consente loro di attribuire un senso alle esperienze lavorative e di rappresentarle adeguatamente.

Entro questa prospettiva, la FR risulta essere funzionale anche per valutare il livello di benessere proprio di ciascun contesto, riferendosi alla competenza riflessiva che emerge tra gli individui che ne fanno parte. Di conseguenza, le manifestazioni di sofferenza e malessere nelle organizzazioni quali i rischi psicosociali (es. *burnout*, *mobbing*, *distress*) possono essere interpretati come effetti dell'incapacità di mentalizzare. Le organizzazioni, cioè, possono essere lette e studiate come contesti esperienziali caratterizzati da ruoli, significati e modelli comportamentali condivisi che determinano costantemente scambi relazionali e sociali in grado di supportare od ostacolare i processi di significazione delle proprie e altrui azioni.

Secondo quanto detto finora, il concetto di mentalizzazione nelle organizzazioni ha delle similarità con quello che Hutton, Bazalgette e Reed (1997) chia-

mano l'organizzazione-nella-mente'. Questi autori, nello specifico, esplicitano tale concetto descrivendolo come tutto ciò che l'individuo percepisce al lavoro rispetto al modo in cui le attività lavorative e le relazioni sono organizzate, strutturate e connesse tra loro; si tratta di una sorta di modello rappresentazionale interno dell'organizzazione che, attraverso l'esperienza, si costruisce all'interno di uno spazio psichico e influenza successivamente il modo in cui gli individui interagiscono col proprio ambiente. La differenza principale rispetto al modello da noi proposto sta nel fatto che l'organizzazione-nella-mente consiste in un modello interno, esistente solo nella mente del singolo individuo; la mentalizzazione, invece, implica la comprensione di un contesto interpersonale e pone l'enfasi sui legami intersoggettivi (Kaës *et al.*, 1996): ciò significa che essa è basata su un'epistemologia contestuale e relazionale che definisce la vita psichica quale realtà fondata su una matrice relazionale ed entro uno specifico contesto organizzativo. I legami intersoggettivi, in questa prospettiva, sono considerati come aspetti essenziali, all'interno dei quali si iscrive sia la vita psichica degli individui, che la relativa capacità di accedere ad un'adeguata FR. Di conseguenza, nel concetto di mentalizzare nelle organizzazioni, viene attribuita maggiore enfasi al contesto organizzativo entro cui tali legami si costruiscono e si sviluppano.

Queste ultime precisazioni ci consentono, inoltre, di distinguere la FR e la mentalizzazione dai concetti di *'organizational learning'* (OL: Argyris & Schön, 1996), da un lato, e di *'sensemaking'* (Daft & Weick, 1984; Weick, 1995) dall'altro. Difatti, nel caso dell'OL, Argyris e Schön (1996) vedono il singolo membro di un'organizzazione come l'iniziatore e l'attore centrale dell'apprendimento organizzativo; ma i due autori postulano che il singolo membro agisca nel nome dell'organizzazione, proponendo pertanto un punto di vista individualista in cui la costruzione e la rielaborazione di modelli mentali dell'organizzazione sono tracciati solipsisticamente e considerando meramente i processi cognitivi. Weick, d'altro canto (Daft & Weick, 1984; Weick, 1995), per quanto consideri l'organizzazione come sistema di interpretazione, in cui le interazioni interpersonali giocano un ruolo nella costruzione della conoscenza organizzativa, si concentra più su un livello astratto e concettuale che operativo, trascurando pertanto le pratiche e i modelli di interazione (ad es. le condizioni in cui si produce cooperazione o conflitto), valorizzando la relazione tra l'organizzazione e il suo ambiente, ma decisamente meno le dinamiche organizzative interne.

In tal senso, l'individuo nel concetto di mentalizzare nelle organizzazioni è invece considerato come espressione del contesto relazionale entro cui egli vive, ponendosi nelle condizioni tali da dare senso ai significati e alle motivazioni sottostanti i pensieri, le emozioni e i comportamenti che in un dato contesto hanno luogo. All'interno di un'organizzazione mentalizzante, i lavoratori sono in grado di rappresentare in modo appropriato le intenzioni proprie e degli altri e sono capaci, allo stesso tempo, di attribuire un significato alle sensazioni e alle emozioni che il luogo di lavoro elicit.

Questa prospettiva teorica sposta la riflessione psicodinamica sulle organizzazioni dal paradigma classico basato sui concetti di ansia e difesa (Jaques, 1955), poiché il focus è orientato sulla pensabilità del sistema entro cui le ansie si sviluppano, piuttosto che sulla difesa inconscia da esse. Da questo punto di vista, il disagio istituzionale va letto come derivante dalla natura della relazione che si intrattiene con l'istituzione di cui si fa parte e che concorre a definire parti della propria identità (Ronchi, 2006). Dunque, se il disagio, dal punto di vista istituzionale, si esprime nel perdere di vista il compito primario e nel determinare, di fatto, un fallimento culturale, dal punto di vista dei singoli si configura come una perdita di senso (Hirschhorn & Barnett, 1993).

Come sostiene Obholzer (1996), le organizzazioni possono comportarsi come dei veri e propri contenitori, arginando le ansie e sviluppando la capacità di pensare. Ovviamente, non tutte le organizzazioni sono in grado di fungere da contenitori e, talvolta, compromettono i tentativi di mentalizzare, generando così opacità nella percezione dell'organizzazione e forte sfiducia nel perseguire un'appropriata esperienza intersoggettiva e di dotazione di senso.

### 3. *Gli effetti della compromissione e del fallimento del mentalizzare nelle organizzazioni*

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

Ciò significa che, venendo a mancare il processo di mentalizzazione, l'esperienza organizzativa può divenire del tutto insostenibile, a causa della non-integrazione dei legami istituzionali. Questo implica l'impossibilità di accedere alla FR, impossibilità che si esprime attraverso specifici fenomeni, quali, ad esempio, la scarsa elaborazione delle emozioni, la mancata opportunità di attribuire significati alle esperienze lavorative, la diminuzione del grado di certezza e sicurezza, insieme alla percezione del contesto organizzativo come luogo frustrante, coercitivo, doloroso e minaccioso: ciò può esitare nella tendenza, da parte degli individui, ad esercitare il controllo sugli altri, nella misura in cui essi divengono incomprensibili e pertanto potenzialmente minacciosi. La compromissione della mentalizzazione comporta, quindi, il fallimento della sua funzione contenitrice, impedendo agli individui di decodificare le esperienze frustranti e di costruire una rete significativa nei propri rapporti interpersonali. In uno scenario simile, i lavoratori non sono nelle condizioni di comprendere e regolare i propri affetti, né di adottare un atteggiamento flessibile rispetto agli eventi cui sono esposti, né di sviluppare strategie risolutive dei propri problemi

al lavoro (Twemlow, Fonagy, & Sacco, 2005). Alla mancanza di un'adeguata FR e di spazi utili a rielaborare le emozioni negative e le ansie, ne segue che i lavoratori percepiscono l'organizzazione come luogo inaffidabile, facendo esperienza di una crescente frustrazione in risposta alle richieste ambientali. Tale condizione può riflettersi anche nelle dinamiche relazionali con i colleghi, impedendo ai singoli attori e all'intero contesto di tollerare l'ansia e l'incertezza: i lavoratori si ritrovano, così, intrappolati in una relazione conflittuale, tale per cui alla preponderanza di uno corrisponde la repressione e sottomissione dell'altro.

In organizzazioni di questo tipo, la soggettività umana perde il proprio valore e la propria dignità; si tratta di ambienti i cui presupposti favoriscono fenomeni vessatori, distruggono la capacità di pensiero e conducono l'intero sistema ad una condizione non-mentalizzante. Tali organizzazioni possono accrescersi e rafforzarsi, divenendo sempre più salde nelle proprie instabilità e compromettendo la collaborazione, la capacità negoziale e la creatività.

In questa prospettiva, la funzione riflessiva è un costrutto utile anche per valutare la salute (o benessere) mentale che caratterizza complessivamente un dato contesto, con riferimento alla competenza riflessiva emergente tra i soggetti che lo costituiscono. Allorquando in una organizzazione il processo di mentalizzazione è reso particolarmente difficoltoso o ostacolato dalle emozioni, dalla mancanza di consapevolezza, dai conflitti, dagli eventi in un dato contesto, il/i soggetto/i vivono una esperienza di *distress*, uno stato di tensione e frustrazione che, se persistente nel tempo, dà luogo a stati di malessere che si traducono in sintomi somatici con conseguenze sulla salute mentale. Possiamo assumere, quindi, che la capacità di mentalizzazione è una misura diretta del benessere psichico. I più diffusi modelli concettuali sviluppati in questi ultimi decenni per comprendere i fenomeni di malessere e *stress* organizzativo in termini di incoerenza/squilibrio tra richieste lavorative e risorse individuali disponibili (ad es. il modello delle domande e delle risorse lavorative: Bakker e Demerouti, 2007) hanno a nostro avviso, tra i limiti più evidenti, il tralasciare un aspetto di decisiva rilevanza: il ruolo che assume il contesto relazionale entro i sistemi organizzativi nel consentire (o non consentire) un'adeguata elaborazione e contenimento delle emozioni legate alla vita lavorativa. Si tratta, in altre parole, di volgere lo sguardo su come le organizzazioni di lavoro alimentano una capacità riflessiva nei e tra i suoi membri, agevolando e supportando la capacità di pensare, simbolizzare e mentalizzare gli affetti, di gestire le ansie legate alla realizzazione di progetti nella vita lavorativa (Di Stefano, Lo Mauro, Novara, Mignosi, & Ruvolo, 2017).

Come suggerisce Fonagy (2012), è possibile distinguere due tipi di sistemi sociali non-mentalizzanti: i *'pretend systems'* (sistemi pseudo-mentalizzanti) e i *'teleological systems'* (sistemi meccanicistici).

Nei primi non esiste alcun collegamento tra la realtà interna e quella esterna: gli individui pensano e sentono qualcosa, ma questo non determina alcun effetto sull'esistenza sociale, vuota e priva di significato. Sono sistemi basati



sull'egoismo ed egocentrismo estremi, scaturenti dalla percezione di 'irrealtà' di tutto quello che non coincide coi propri pensieri ed emozioni. La percezione di irrealtà dell'esperienza interna determina forme di aggressione reciproca ed effetti pericolosi, poiché la realtà mentale altrui non è percepita come esistente, né la propria viene pensata in modo coerente e continuo con la propria realtà fisica.

Nei sistemi meccanicistici, invece, le aspettative riguardanti l'intenzionalità dell'altro sono presenti, ma unicamente in relazione al mondo fisico: solamente ciò che è materiale può essere significato, così che ci si focalizza molto sulla comprensione delle azioni quali risultanti della dimensione concreta, e non di quella mentale. Solamente un cambiamento nella dimensione materiale viene considerato come fattore indicativo delle intenzioni altrui: tutto questo comporta la pretesa di atti unicamente fisici o comportamentali, quali unica dimostrazione delle motivazioni sottostanti i comportamenti (ad esempio, i premi in denaro, la giustizia distributiva).

#### 4. Come promuovere il mentalizzare nelle organizzazioni

Secondo Kahn (2001), un'organizzazione di lavoro può essere definita come contenitore riflessivo se essa possiede alcune caratteristiche: fiducia reciproca, capacità empatica e, infine, un buon grado di resilienza collettiva. Organizzazioni di questo tipo posseggono una cultura interna basata su pratiche riflessive a supporto delle identità individuali, poiché esse rafforzano il legame tra l'individuo e l'ambiente, agevolano la capacità di pensare, simbolizzare e mentalizzare le emozioni, permettono di riconoscere e gestire i problemi (Obholzer, 1996) e supportano lo sviluppo professionale e il benessere (Van Buskirk & McGrath, 1999).

Un ruolo cruciale nella promozione della FR è rivestito dal *management*, le cui pratiche dovrebbero garantire spazi utili di pensiero e di condivisione delle esperienze lavorative, nel modo in cui esse vengono vissute. L'importanza di spazi appositi (riunioni, gruppi di lavoro, supervisioni, gruppi di formazione) iscritti nella dimensione ordinaria del lavoro e riconosciuti come parte fondamentale di esso, rappresentano delle buone possibilità riflessive al di là di qualunque coercizione organizzativa. La 'pratica riflessiva' è importante per la formazione manageriale, perché abbraccia la comprensione soggettiva della realtà come base per pensare in modo più critico all'impatto delle ipotesi delle azioni sugli altri, contribuendo a migliorare la comprensione di come si costituisce la realtà e l'identità in modo relazionale, sviluppando modi più collaborativi di gestione delle organizzazioni (Cunliffe, 2004; 2016). Dal nostro punto di vista, considerando la mentalizzazione nelle organizzazioni nel modo fin qui descritto, è possibile comprendere e anticipare quei comportamenti che spesso stentano a svilupparsi.

Le organizzazioni mentalizzanti sostengono e difendono l'espressione della personale esperienza di ciascuno, piuttosto che la definizione delle intenzioni o delle esperienze altrui; risolvono i problemi attraverso lo scambio reciproco delle diverse prospettive; trasmettono l'idea di padroneggiare i propri comportamenti, piuttosto che un senso di passività rispetto ad essi; nutrono, infine, curiosità nei confronti di prospettive differenti e sono disposte ad estendere e ad accrescere la propria in funzione di queste (Fonagy, 2012).

Inoltre, esse costruiscono e attivano legami d'attaccamento e di affiliazione attraverso atteggiamenti di cura e considerazione, incrementando la curiosità dei membri del gruppo verso differenti pensieri ed emozioni, stando ben attente ad identificare se e quando la mentalizzazione diviene 'pseudomentalizzazione' (caratterizzata dalla 'presunzione di sapere') e si concentra sui possibili fraintendimenti, per chiarirli.

Essere riflessivi significa, in definitiva, interrogarsi continuamente sulle cose che conosciamo e sul modo in cui le conosciamo. L'incoraggiamento di un'adeguata funzione riflessiva nel luogo di lavoro crea un forte legame psicologico con la propria organizzazione e con i propri colleghi: in questo modo, è possibile promuovere in ciascun membro un forte senso di impegno e coinvolgimento verso il proprio ambiente di lavoro. Il mentalizzare favorisce un attaccamento sicuro al luogo di lavoro (Scrima, Di Stefano, Guarnaccia, & Lorito, 2015), attaccamento che supporta l'identità organizzativa dei singoli membri e l'elaborazione delle ansie legate all'esperienza di lavoro, rendendola così più comprensibile e accessibile. All'interno di un'organizzazione mentalizzante, i lavoratori sono in grado di rappresentare in modo appropriato le intenzioni proprie e degli altri e sono capaci, allo stesso tempo, di attribuire un significato alle sensazioni e alle emozioni che il luogo di lavoro spinge a vivere.

### Bibliografia

- Allen, J. G. (2003). Mentalizing. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 67(2), 91-112. doi:10.1521/bumc.67.2.91.23440
- Allen, J. G. (2006). Mentalizing in practice. In J. G. Allen & P. Fonagy (Eds.), *Handbook of mentalization-based treatment* (pp. 3-30). Chichester: Wiley.
- Allen, J. G., Fonagy, P., & Bateman, A. (2008). *Mentalizing in clinical practice*. Washington, DC: American Psychiatric Publishing.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning. II: Theory, method and practice*. Reading: Addison Wesley.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

- Bateman, A., & Fonagy, P. (2004). *Psychotherapy for borderline personality disorder: Mentalization-based treatment*. London: Oxford University Press.
- Bion, W. R. (1962). *Learning from experience*. London: Karnac Books. [trad. it. *Apprendere dall'esperienza*. Roma: Armando, 1972]
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Clinical applications of attachment theory*. London: Routledge. [trad. it. *Una base sicura*. Milano: Cortina, 1989]
- Carr, A., & Lapp, C. A. (2009). Organization theory and organization behavior: Through the lens of psychodynamics. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 12(3), 381-405.
- Carr, A., & Zanetti, L. A. (1999). Metatheorizing the dialectic of self and other: The psychodynamics in work organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(2), 324-345. doi:10.1177/00027649921955281
- Cunliffe, A. L. (2004). On becoming a critically reflexive practitioner. *Journal of Management Education*, 28(4), 407-426. doi: 10.1177/1052562904264440.
- Cunliffe, A. L. (2016). "On becoming a critically reflexive practitioner" redux: What does it mean to be reflexive? *Journal of Management Education*, 40(6), 740-746. doi: 10.1177/1052562916668919.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Di Stefano, G., Lo Mauro, V., Novara, M. G., Mignosi, G. G., & Ruvolo, G. (2017). La funzione riflessiva nelle organizzazioni: Un intervento di promozione del benessere organizzativo nei contesti penitenziari. In M. Garro & F. Pace (Eds.), *Sorveglianza dinamica e regime aperto: Cambiamenti normativi, organizzativi e psicosociali* (pp. 123-136). Milano: Franco Angeli.
- Fonagy, P. (2006). The mentalization-focused approach to social development. In J. G. Allen & P. Fonagy (Eds.), *Handbook of mentalization-based treatment* (pp. 53-99). Chichester: Wiley.
- Fonagy, P. (2012, March). *Mentalization and attachment: The implication for community based therapies*. Paper presented at the Community of Communities 10th Annual Forum, London.
- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E. L., & Target, M. (2002). *Affect regulation, mentalization, and the development of the self*. New York: Other Press.
- Fonagy, P., & Target, M. (1998). Mentalization and the changing aims of child psychoanalysis. *Psychoanalytic Dialogues*, 8(1), 87-114. doi:10.1080/10481889809539235
- Frith, U., & Frith, C. D. (2003). Development and neurophysiology of mentalizing. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 358(1431), 459-473. doi:10.1098/rstb.2002.1218

- Hirschhorn, L., & Barnett, C. K. (Eds.) (1993). *The psychodynamics of organizations*. Philadelphia: Temple.
- Hutton, J., Bazalgette, J., & Reed, B. (1997). Organisation-in-the-mind. In J. E. Neumann, K. Kellner, & A. Dawson-Sheperd (Eds.), *Developing organisational consultancy* (pp. 113-126). London: Routledge.
- Jaques, E. (1955). Social systems as defense against persecutory and depressive anxiety. In M. Klein, P. Heimann, & R. E. Money-Kyrle (Eds.), *New directions in psycho-analysis* (pp. 478-498). New York: Basic Books. [trad. it. Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva: Contributo allo studio psicoanalitico dei processi sociali. In M. Klein, P. Heimann, & R. Money-Kyrle (Eds.) *Nuove vie dello psicoanalisi* (pp. 609-633). Tr. it. Milano: Il Saggiatore, 1966]
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: Wiley.
- Kaës, R., Pinel, J.-P., Kernberg, O., Correale, A., Diet, E., & Duez, B. (1996). *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*. [trad. it. *Sofferenza e psicopatologia dei legami istituzionali*. Roma: Borla, 1998]
- Kahn, W. A. (2001). Holding environments at work. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 260-279. doi:10.1177/0021886301373001
- Obholzer, A. (1996). Psychoanalytic contributions to authority and leadership issues. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(6), 53-56. doi:10.1108/01437739610152966
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Pearson.
- Ronchi, E. (2006). Psicosocioanalisi italiana e gruppo operativo tra individuo, gruppo e istituzione. *Área 3. Cuadernos de Temas Grupales e Institucionales: Número Especial 1*. Retrieved December 20, 2017, from <http://www.area3.org.es/sp/item/85/Psico-socio-analisi%20italiana%20e%20Gruppo%20Operativo%20tra%20individuo...%20E.%20Ronchi> <http://www.area3.org.es>.
- Scrima, F., Di Stefano, G., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 86, 432-437. doi:10.1016/j.paid.2015.07.013
- Twemlow, S. W., Fonagy, P., & Sacco, F. (2005). A developmental approach to mentalizing communities: I. A model for social change. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 69(4), 265-281. doi:10.1521/bumc.2005.69.4.265
- Van Buskirk, W., & McGrath, D. (1999). Organizational cultures as holding environments: A psychodynamic look at organizational symbolism. *Human Relations*, 52(6), 805-832. doi:10.1023/a:1016946616577

- Van Eeden, R., & Cilliers, F. (2009). Social defense structures in organizations: How a lack of authorization keeps managers from moving to transformational leadership. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 12(3), 475-501.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations: Foundations for organizational science*. London: Sage.
- Winnicott, D. W. (1971). *Playing and reality*. London: Tavistock Publications. [trad. it. *Gioco e realtà*. Roma: Armando, 1971].