

LA QUALITÀ DELLA VITA DI LAVORO IN AZIENDA: UN INVESTIMENTO STRATEGICO PER IL PRESENTE E IL FUTURO

Fabio Cecchinato

"il soggetto si forma cercando di sfuggire alle forze, alle regole, ai poteri che ci impediscono di essere noi stessi, che tentano di ridurci a componenti del loro sistema e del loro ascendente sull'attività, le intenzioni e le interazioni di tutti. Queste lotte contro ciò che toglie senso alla nostra esistenza sono sempre lotte impari contro un potere, contro un ordine. Non c'è soggetto che non sia ribelle, che non sia diviso tra rabbia e speranza."

(Alain Touraine, *La globalizzazione e la fine del sociale*, 2012)

La prospettiva che si intende proporre è quella di un ripensamento profondo della relazione tra il disagio lavoro-correlato (stress, *burnout*, sofferenza) e l'efficacia organizzativa. La visione neomanageriale propone una rappresentazione scissa del problema: l'efficacia riguarda l'organizzazione, la sofferenza riguarda gli individui. In questa prospettiva, dal punto di vista dell'organizzazione, il disagio dei lavoratori non è un tema veramente rilevante, è rappresentato come una sorta di questione di lusso che si può affrontare solo quando vi sia quella eccedenza di attenzione e risorse che lo consenta, ma più nella logica del welfare aziendale che nella logica della preoccupazione per l'efficacia del funzionamento organizzativo. A questo contribuisce il fatto che la cultura neomanageriale ingiunge la negazione e l'occultamento, sia a livello individuale che organizzativo, della sofferenza. L'ipotesi alternativa che qui si propone è invece che il malessere lavorativo abbia un impatto profondo e pervasivo sui funzionamenti organizzativi e individuali generando costi occulti e impasse di enorme portata e dovrebbe pertanto essere assunto come oggetto preminente di attenzione da parte della *governance* aziendale. Le

organizzazioni che producono una elevata quantità di sofferenza sono inefficaci e inefficienti, ma fanno culturalmente fatica a rendersi consapevoli della connessione tra i due aspetti e a vedere che riconoscere e affrontare il disagio che le abita è una potente opportunità di apprendimento e evoluzione organizzativa (Orsenigo, 2012).

Un disagio di origine psico-sociale¹

L'attuale diffusa condizione di disagio lavoro-correlato non è dovuta solo alle difficoltà oggettive che le organizzazioni e le persone sperimentano nella competizione globalizzata, né ai livelli di rischio e incertezza effettiva che esse fronteggiano, ma vanno ricercate anche nei complessi rapporti che si intessono tra la cultura di questi contesti e il funzionamento psichico individuale e collettivo. In questa prospettiva, ciò che in altro luogo si è definito sistema managinario (Cecchinato 2012), ossia l'universo che include la visione del mondo neomanageriale affermatasi negli anni '90 e i sistemi e le pratiche di gestione delle risorse umane che ne conseguono, può essere riconosciuto come una specifica origine di una vasta parte del disagio lavorativo che oggi pervade le imprese (Orsenigo, 2011).

Il "sistema neomanageriale", affermatosi parallelamente all'egemonia della visione neoliberale, è l'approccio alla gestione delle Risorse Umane elaborato nelle imprese e nelle società di consulenza multinazionali di cultura americana negli ultimi vent'anni, che ha trovato una progressiva diffusione fino ad essere adottato quasi universalmente. Esso è costituito da un peculiare insieme sinergico di diversi fattori: un quadro di rappresentazioni e valori sull'uomo, il lavoro, la vita organizzativa, la società; un quadro di immagini idealizzate di eccellenza; uno stile di pensiero e di relazione interpersonale peculiari; un repertorio di sistemi di valutazione, controllo, informazione e comunicazione basati sulle tecnologie informatiche; un atteggiamento politico che situa nell'individuo, nelle sue competenze, nel suo impegno e nella sua disponibilità la maggior quota di responsabilità per il funzionamento e il successo organizzativo (Cecchinato 2012). Siamo oggi di fronte a un disagio di massa nelle imprese di grandi dimensioni che sorge dalla diffusione di un insieme di significati e sistemi che tendono a generare ciò che Sigaut (1990) definisce una alienazione collettiva. La recessione economica senza precedenti ha messo in discussione la tenuta di questo universo come mai prima d'ora. Essendo questa cultura ormai profondamente interiorizzata da una vasta popolazione

¹ *Le idee e lo sviluppo concettuale presentati di questo articolo sono il risultato della partecipazione alla esperienza di Osservatorio/Laboratorio sul malessere lavorativo iniziata nel 2012 presso Studio APS e in particolare del confronto e dello scambio costruito con il gruppo che ha dato vita a questa esperienza, a cui sono debitore di molti apprendimenti e consapevolezze e che ringrazio per l'intensità e la ricchezza del lavoro svolto insieme.*

lavorativa, la sua messa in tensione ad opera della crisi ha determinato un diffuso malessere nella popolazione dei lavoratori aziendali aprendo disagi rilevanti sul piano psichico per coloro che ad essa hanno affidato la propria vita.

Il malessere lavorativo contemporaneo ha molte concause e deve essere analizzato nella sua specificità nei singoli contesti, tuttavia appare possibile tracciare alcune direttrici interpretative che sembrano giocare un ruolo rilevante e ricorrere in una vasta molteplicità di situazioni concrete. Queste linee di analisi, che richiameremo sommariamente di seguito sono: la figura del contratto narcisistico nel quadro delle patologie dell'ideale; il potere patogeno dei paradossi; la solitudine della socialità strategica.

Le patologie dell'ideale

Le patologie dell'ideale sono divenute uno dei temi più centrali e dibattuti della psicoanalisi e della sociologia contemporanea. Questo concetto allude alle cosiddette nevrosi di carattere, che presentano un tipo di disorganizzazione della personalità totalmente diverso da quello delle nevrosi classiche di traslazione, in un quadro in cui le problematiche da perdita prevalgono su quelle del conflitto e in cui la fragilità della stima di sé e dei fondamenti della personalità sono il tratto ricorrente. L'emergere delle patologie dell'ideale è considerato come un risultato di un cambiamento sociale che Ehrenberg in *La civiltà del disagio* (2010) sintetizza in questo modo: "non si tratta più di liberare l'individuo dalle coercizioni che gli impediscono di diventare sé stesso, ma di sottrarlo alle seduzioni morbose degli ideali che lo costringono a diventare sé stesso. Dall'impedimento a diventare sé stesso all'obbligo di diventarlo. (...) la soggettività repressa soffre delle nevrosi di traslazione, la soggettività liberata soffre delle patologie dell'ideale." Il mito di Edipo lascia al posto a quello di Narciso come metafora dell'esperienza psichica collettiva. Le patologie nate dai divieti tramontano e lasciano il posto a quelle prodotte da una relazione conflittuale con la propria immagine.

La domanda che oggi ci assilla non è più "Ciò che sto per fare è permesso o vietato?", ma "Riuscirò a essere all'altezza di quanto mi viene chiesto?" Per affermarsi nel lavoro, nel sociale e perfino nelle relazioni private, l'individuo è costretto a diventare "l'imprenditore di se stesso". Deve mostrarsi autonomo e dotato di capacità d'iniziativa, sfruttando al massimo le proprie competenze, col rischio di percepire qualsiasi insuccesso o battuta d'arresto come una sconfitta personale che rimette in discussione l'ideale di sé e la propria autostima.

Le patologie dell'ideale, sono il nuovo tipo di sofferenza psichica che si afferma nelle aziende con il tramonto dell'impresa disciplinare e l'avvento dell'impresa che Ehrenberg in *Le culte de la Performance* (2010) definisce post-disciplinare. L'impresa

post-disciplinare è quella che ha sostituito l'esigenza della disciplina e del controllo panottico (Bauman) sui lavoratori, considerata ormai obsoleta come modalità di gestione, con l'esigenza di coinvolgerli come se fossero gli imprenditori del proprio compito.

L'analisi condotta in altro luogo sull'universo definito sistema managinario (Cecchinato, 2012) evidenzia come il lavoro nelle organizzazioni contemporanee si ponga in una relazione costitutiva con obiettivi idealizzati, che riguardano sia il tipo di comportamenti richiesti, quindi la sfera del fare, sia il tipo di personalità auspicata (ad esempio i modelli di leadership), nella sfera dell'essere, sia gli standard procedurali richiesti, sia i risultati concreti posti come obiettivi da raggiungere, che sono ormai universalmente fissati secondo criteri qualitativi e quantitativi irrealistici e irraggiungibili. I manager e i professional vivono in relazione con obiettivi e standard ideali irraggiungibili e questo costituisce un tratto determinante della loro esperienza.

Il contratto narcisistico

L'individuo si presenta all'incontro con l'organizzazione che gli richiede prestazioni economiche e comportamentali idealizzate e irrealistiche portando in sé il proprio ideale dell'Io, una istanza interna, un modello di personalità che si pone davanti all'Io come ideale da raggiungere, forgiato dall'interazione tra il narcisismo personale (l'idealizzazione di sé) e le sue immagini interne, originarie o derivate dalle influenze parentali o sociali che sono state interiorizzate nella sua biografia.

Dall'altro lato l'organizzazione propone all'individuo un ideale di personalità a cui invita ad approssimarsi, un ideale di eccellenza (pensiamo ai modelli di leadership e di competenze) articolato in un quadro di qualità e capacità. L'ideale dell'Io incontra l'ideale dell'organizzazione. Cosa genera questo incontro? La possibilità del contratto narcisistico (De Gaulejac, 2007), in cui l'azienda propone di investire illimitatamente le proprie energie psichiche nello sforzo di adeguamento all'ideale organizzativo, o, in altre parole, propone di sostituire l'ideale organizzativo all'ideale dell'Io di cui il soggetto era portatore e promette, in cambio, riconoscimento, valorizzazione, appartenenza, status e successo. Queste gratificazioni rinviano al soggetto una immagine soddisfacente di sé stesso, gli consentono di soddisfare le sue aspirazioni alla realizzazione di sé, di soddisfare desideri di riconoscimento, di potenza e di perfezione, gli permettono di vivere sé stesso come concreta realizzazione dell'ideale, con tutta la carica di appagamento che questo comporta. Nella continua interazione tra individuo e organizzazione, attraverso una sinergia tra pressione verso l'adeguamento e adesione individuale, l'ideale dell'Io viene catturato dall'ideale organizzativo con il quale progressivamente si identifica.

Finché il soggetto riceve di ritorno le gratificazioni narcisistiche per i suoi sforzi di adeguamento vive in una condizione illusoria in cui sperimenta sé stesso come ideale riuscito e concretizzato, traendone potenti gratificazioni. In questa fase l'individuo investe il massimo della sua energia nello sforzo di adeguamento e ottiene le gratificazioni che lo stabilizzano. Egli dà fondo alle proprie risorse fisiche, intellettuali e psichiche per avvicinarsi all'ideale organizzativo, per rispondere alle esigenze dell'organizzazione, che gli chiede progressivamente sempre di più promettendogli gratificazioni sempre più attraenti.

Ma questa fase non è stabile perché le richieste all'individuo lo avvolgono in una spirale di esigenze sempre più alte, mentre le sue risorse psicofisiche non sono illimitate. Ad un certo punto è possibile che venga toccato il limite di prestazione e di investimento sostenibile per l'individuo. Da questo momento in poi il contratto inizia a perdere la sua stabilità perché le gratificazioni narcisistiche provenienti dall'organizzazione che mantenevano l'equilibrio psichico iniziano a diminuire o si interrompono. L'individuo non può più mantenersi nella illusione dell'adeguamento all'ideale, in mancanza dei ritorni confermantici da cui è ormai dipendente non sperimenta più sé stesso come ideale riuscito. Privata di questo alimento, l'identificazione di sé con l'io ideale entra in crisi e questo apre al rischio del *burn out*, della depressione, del disagio o della malattia psichica. L'individuo perde rapidamente la sua efficienza e la sua energia, ottiene di ritorno in conseguenza gravi disconferme dall'organizzazione e può precipitare in un circolo vizioso di progressiva emarginazione sul piano professionale e depressione sul piano psichico.

Il contratto narcisistico costituisce la forma di contratto psicologico che le organizzazioni "managinarie" (Cecchinato, 2012) propongono a tutti i loro attori chiave. Ovviamente alcune strutture di personalità sono più esposte al rischio di cadere in questa rete. Certamente quelle con forti processi di idealizzazione dell'io, con potenti ed esigenti immagini ideali interiorizzate, con una imperativa pulsione alla realizzazione e al successo personale e con una illimitata disponibilità all'investimento delle proprie energie nel lavoro. Il rapporto che questi profili instaurano con il lavoro e con l'organizzazione ha i tratti del rapporto passionale, del rapporto d'amore, di dedizione totale, di totale dipendenza affettiva, caratterizzato da un elevatissimo livello di mobilitazione emozionale e di dipendenza radicale dai segnali di riconoscimento provenienti dall'organizzazione.

La adesione alla visione neomanageriale e la cattura nel contratto narcisistico possono tuttavia costituire elementi di grave tossicità psicologica per gli individui e, paradossalmente un rischio anche per le organizzazioni che pure tanto, e spesso inconsapevolmente, investono nella costruzione e nel sostegno di tale contratto.

Un processo psico-sociale

La saldatura del contratto narcisistico avviene grazie alla cooperazione di tre elementi: la struttura e le pulsioni psichiche degli individui, l'ideale manageriale (con il sistema di significati che ne sostiene la desiderabilità) e l'azione dei dispositivi organizzativi (norme, procedure, formazione, valutazione, sviluppo, *performance management*, comunicazione interna). Si tratta di un processo co-costruttivo di mutuo rinforzo che si gioca tra l'individuo, il discorso manageriale e i dispositivi gestionali. L'individuo apporta i propri processi psichici di idealizzazione, proiezione, introiezione e sublimazione, le proprie immagini interne e la propria energia psichica, il discorso manageriale apporta le immagini e i significati che dovranno accogliere le proiezioni e gli investimenti libidici, i dispositivi stabilizzano, rinforzano e radicano sempre più in profondità questo processo contribuendo grandemente a renderlo inconscio.

Il contratto narcisistico è quindi un complesso fenomeno di intercomprensione tra processi psichici, socioculturali e tecnico-procedurali, un sistema psico-socio-tecnico che può essere compreso solo esercitando uno sguardo pluri-oculare e multidisciplinare, mobilitando al contempo chiavi di lettura psicologiche, sociologiche e organizzative (Orsenigo, 2011,2012). Senza dimenticare che l'interazione tra i processi intrapsichici, quelli socioculturali e quelli organizzativi è largamente inconscia, anzi è proprio la sua natura inconscia a garantirne l'efficacia. Il sistema non potrebbe prodursi senza l'assenso, l'energia e la passione delle persone e, contemporaneamente, il suo fine è quello di produrre ancora più assenso ed impegno. Il processo di creazione del contratto narcisistico è per lo più bilateralmente inconsapevole. Non si tratta infatti di denunciare una sorta di Grande Fratello, congiura globale o di sadiche intenzioni di sfruttamento da parte dei detentori del potere. Il processo si produce ormai autonomamente, senza soggetto, senza intenzione, senza consapevolezza non solo da parte di chi ne è oggetto ma anche da parte di chi dispiega i mezzi della propaganda e articola i sistemi gestionali.

Sotto l'effetto del contratto narcisistico l'angoscia personale legata alla propria biografia o alla relazione col proprio futuro esistenziale si trasforma in ansietà legata alla situazione lavorativa, in paura di non raggiungere gli obiettivi, di sbagliare, di perdere apprezzamento e benevolenza. Il desiderio di potenza è canalizzato nel desiderio di promozione e carriera, il desiderio di perfezione e la ricerca dell'assoluto sono proiettati sull'organizzazione divenendo esigenze di successo misurate finanziariamente. L'impresa manageriale trasforma le tensioni e i conflitti psicologici dei manager in forza produttiva, proponendo situazioni e oggetti su cui è possibile proiettare ansie ed angosce e canalizzare le pulsioni su obiettivi lavorativi. Attraverso questa alchimia psichica l'energia libidinale si trasforma in forza lavoro (DeGaulejac 2007).

L'ingiunzione di autonomia e responsabilità di fronte ai paradossi

L'insieme delle recenti evoluzioni dell'esperienza di lavoro nelle imprese è stato definito "capitalismo paradossale" (Honneth, 2010) perché i manager si trovano in questo contesto sistematicamente esposti all'esigenza di rispondere contemporaneamente a istanze di segno opposto.

Tra i principali paradossi ricordiamo, rimandando alla analisi svolta in altro luogo (Cecchinato 2012), le contraddizioni dell'*autonomia controllata*, della *adesione libera*, dell'*eccellenza permanente*, del *lavoro prescritto e impedito*, della *cooperazione concorrenziale*, della *soggettività conforme*, della *complessità urgente*, della *qualità efficiente*, della *indispensabilità sostituibile*.

I manager sono chiamati a rispondere a esigenze e prescrizioni multiple e contraddittorie e di fronte ad esse sono istituiti dal discorso neomanageriale come responsabili ed autonomi. Lo statuto di responsabilità e autonomia che viene attribuito ai manager è rappresentato come un dover essere perentorio, come un imperativo morale e al contempo come una concessione, un vantaggio e un privilegio. Questa prescrizione di autonomia e responsabilità proposta in termini anche valoriali e persino esistenziali, risuona con delle corde profonde ed ha una penetrazione psicologica sorprendente e pervasiva, essa è non solo generalmente accettata, ma addirittura rivendicata e profondamente interiorizzata e si traduce spesso in un vissuto di forte responsabilizzazione nei confronti della molteplicità delle prescrizioni proposte.

Rompere il silenzio sulle contraddizioni è in sé una infrazione della prescrizione di gestire in modo responsabile e autonomo le contraddizioni stesse (Dujarier, 2006). È necessario in questo mondo neomanageriale imparare ad arrangiarsi nella gestione delle contraddizioni senza comunicare ed esplicitare le soluzioni "illecite" che questo arrangiarsi comporta. Essere responsabili significa allora costruire l'impressione sociale che si riescono a risolvere i problemi da soli, autonomia diventa sinonimo di solitudine. Attraverso questo percorso si instaura la legge del silenzio sulle pratiche di lavoro effettive e il manager diventa la figura chiave che deve mantenere e alimentare l'illusione della onnipotenza individuale e organizzativa, è quindi naturale che tutta l'attenzione sia portata su di lui. L'individualizzazione delle contraddizioni si traduce in una richiesta, rivolta all'individuo e sostenuta con molteplici mezzi di ingegneria culturale, proposta nei termini di un "saper essere" articolato nei concetti dell'importanza esistenziale del lavoro, della necessità dell'amore illimitato per esso, della autonomia personale, della responsabilizzazione individuale, della imprenditorialità e della creatività diffuse.

Ci si potrebbe chiedere come sia possibile che i manager di fronte a questa ingiunzione pressante di fare cose impossibili e insieme inconciliabili, anziché reagire

difensivamente ritraendo le energie o ricercando attivamente una negoziazione eventualmente anche conflittuale con l'organizzazione, al contrario tendono ad esprimere una attitudine di impegno, di iperattivismo, di adesione profonda e di investimento di una quantità colossale di energie in un ruolo che essi stessi dichiarano impossibile, cercando in ogni modo di soddisfare i loro tre *stakeholder*, i capi, i collaboratori e i clienti. Questi quadri così profondamente mobilitati nell'interpretazione del proprio ruolo sembrano aver accettato e interiorizzato la prescrizione di responsabilità e autonomia e assumono sulle proprie spalle lo scarto tra lavoro prescritto e lavoro effettivamente possibile giungendo ad una radicale individualizzazione dei problemi di funzionamento organizzativo.

Questa accettazione, questa partecipazione anche affettiva alla individualizzazione dei problemi e delle contraddizioni organizzative da parte dei manager appare di una importanza fondamentale per comprendere il funzionamento delle organizzazioni complesse contemporanee, perché questo processo psichico di assunzione individualizzata dei problemi è l'architave su cui si regge la gestione neomanageriale. Questo processo psichico è il punto in cui questa filosofia gestionale accade e si rende possibile. Per questa ragione la generazione dell'*engagement* e della *leadership* sono problemi così centrali nell'attuale discorso manageriale: perché il fenomeno psichico dell'*engagement* è ciò che rende possibile la almeno apparente ricomposizione della altrimenti irrimediabile scissione tra il dichiarato prescritto e il possibile effettivo.

La solitudine della socialità strategica

Un altro aspetto della vita manageriale in grado di produrre sofferenza e disagio è la profonda disgregazione del tessuto sociale in cui il lavoro manageriale si svolge.

Il presupposto da cui appare utile muovere è l'assunto richiamato da Dejours (2009) secondo cui *lavorare non è solamente produrre, è anche vivere insieme*. L'accettazione di questo presupposto apre l'esperienza di lavoro manageriale ad una valutazione di natura non solo razionale ed economica, ma anche etico-politica.

Seguire l'evoluzione del *vivere insieme*, della qualità delle relazioni sociali lavorative è di importanza fondamentale, perché la salute psicologica individuale è profondamente tributaria della qualità dell'esperienza sociale e relazionale nel contesto lavorativo e il profondo degrado delle relazioni intersoggettive del mondo manageriale è alla radice di specifiche forme di sofferenza e di disagio psichico. I manager vivono la loro esperienza lavorativa all'interno di un sistema sociale profondamente disgregato in cui, per l'effetto congiunto e sinergico della cultura individualistica e competitiva dominante e dei sistemi di valutazione individualizzata, prevale un atteggiamento diffuso di perseguimento degli interessi individuali in un regime di concorrenza reciproca che rende difficile la solidarietà, la vicinanza, la

condivisione di opinioni ed interessi, il sostegno reciproco e ovviamente la rielaborazione condivisa della propria esperienza.

I manager vivono nel regime psicologico della solitudine, spesso molto radicale, una solitudine affettiva, nel senso della assenza di condivisione ed empatia dei reciproci vissuti emotivi ed esistenziali, e anche una solitudine politica nel senso della totale assenza di occasioni di costruzione di solidarietà fondate sulla comunanza di disagi o interessi nei confronti delle imprese. Una solitudine assoluta, una assenza di legame con altri nel mezzo di una costante sovraesposizione quotidiana a numerosissime relazioni sociali. Questa condizione di solitudine dovuta alla desertificazione delle relazioni di dialogo e solidarietà dà luogo ad una condizione che meriterebbe una indagine approfondita, nel senso di una autentica *psicopatologia della solitudine* (Dejours, 2000).

Un disagio inascoltato

Il malessere lavoro-correlato, nelle forme del disagio, dello stress, del *burnout* nell'esperienza lavorativa manageriale è in vistoso aumento, così come il consumo di psicofarmaci e di supporto clinico.

Ostaggi di questa esigenza interna di adeguamento alle immagini idealizzate, di soluzione autonoma delle contraddizioni e di garanzia dei risultati prescritti, i manager versano spesso in una condizione di disagio psicofisico anche rilevante, soffrono molto spesso di problemi di salute cronici: dolori, difficoltà dell'apparato digerente o cardiocircolatorio, insonnia, stress, ansia, *burnout*, panico, accompagnati da un elevato consumo di farmaci e psicofarmaci. Tuttavia la questione dello stress, della fatica, dell'esaurimento psicofisico, dei disturbi somatici, seppure così evidentemente presente nelle loro vite, sembra essere l'oggetto di una minimizzazione, di una censura, di una rimozione. E' un aspetto dell'esperienza lavorativa che tende ad essere marginalizzato, banalizzato come ovvio e privo di importanza, come se fosse da un lato scontato che si risenta psicofisicamente di questo stile di vita lavorativo, dall'altro come se rendere visibili le proprie debolezze e cedimenti fosse inopportuno come lo può essere una dimostrazione di debolezza e di incapacità nel far fronte alle difficoltà. Quando si parla della sofferenza psicologica e fisica legata al ruolo manageriale lo si fa solo a proposito degli altri, evocando casi di crollo fisico, di abbandono del ruolo, in casi estremi di suicidio, delle persone che hanno ceduto, a cui sono "saltate le valvole", espressione ricorrente che indica il momento violento e improvviso del cedimento psicofisico.

Ma ancora più rilevante è la diffusione della sofferenza negata, invisibile, inammissibile, che, anche dal punto di vista del soggetto che la sperimenta, deve essere nascosta, come una colpa, uno stigma di inadeguatezza. La sofferenza deve

essere strenuamente nascosta come un fatto privato e imbarazzante dietro una facciata di benessere e controllo senza incrinature.

La sofferenza deve essere negata anche dal punto di vista dello spettatore. Nel mondo manageriale osservare, riconoscere, accogliere, comprendere, alleviare o anche semplicemente affrontare la sofferenza altrui è difficile e penoso. Lo spettacolo del malessere altrui disturba, imbarazza, annoia, rallenta, inquieta, angoscia. La sofferenza altrui è terribilmente, insopportabilmente ansiogena e antieconomica. Le tonalità prevalenti di fronte a chi esprime la propria sofferenza sono l'ansia e l'angoscia che si traducono in un rifiuto del contatto o del contagio. La sofferenza espressa infrange l'ingiunzione alla negazione ed è quindi un comportamento socialmente inaccettabile.

Il singolo di fronte alla condizione di stress e disagio: come proteggere la propria salute?

Vigilare e esercitare attenzione su di sé

Il malessere lavorativo si instaura con silenziosa progressività, a partire da segnali e sintomi che nella loro ordinarietà e sopportabilità possono apparire innocui, fino a determinare situazioni di maggiore gravità che comportano una compromissione di rilievo. Espressioni come "non ne posso più", "sono al limite", "mi sento svuotato, non trovo più il senso di quello che faccio", "mi sento solo, isolato, abbandonato", "vado al lavoro con lo stomaco chiuso e un groppo alla gola", "mi devo aiutare con dei farmaci per dormire e rimanere calmo", sono ormai ingredienti abituali dei discorsi sul lavoro, tuttavia le situazioni che descrivono sono già campanelli di allarme che devono essere presi in considerazione nel loro significato anticipatore.

Il primo atteggiamento necessario di cura di sé è allora una sorta di vigilanza, di attenzione rivolta a sé stessi. Una vigilanza sulla condizione emotiva, sui sentimenti, sullo stato psicofisico, sui pensieri, sulle relazioni, attenta ad intercettare i segnali anche più deboli di malessere e a dare loro voce e significato.

Lo sviluppo di questo atteggiamento costituisce già di per sé una conversione radicale per chi abbia interiorizzato la cultura neomanageriale perché essa impone al contrario una censura assoluta all'ascolto di sé e una negazione radicale della possibilità del malessere, della sofferenza, della debolezza e della crisi. Sviluppare un atteggiamento vigile, capace di mantenersi in ascolto dei segnali di sofferenza propri e altrui implica quindi un lavoro di emancipazione dalla ingiunzione alla onnipotenza avvenuto con successo. Riuscire ad essere vigili senza cedere all'imperativo della censura e del benessere è già una prima importante conquista.

Uscire dalla negazione, interrompere il silenzio

Come si è sostenuto anche in altro luogo (Cecchinato, 2012) l'universo neomanageriale esercita potenti forze e condizionamenti nella direzione della negazione del disagio e del malessere. L'ingiunzione alla quale sono esposti i soggetti che abitano questi contesti è quella della rappresentazione di una condizione personale permanente di equilibrio, benessere e padronanza. Questa ingiunzione non è solo un imperativo sociale proveniente dall'esterno, è anche spesso profondamente interiorizzata perché onnipotenza, benessere e controllo sono un aspetto centrale del modello di personalità che per molti ha sostituito l'ideale dell'io divenendo una esigenza vitale e profondamente introiettata. Un passo auto-terapeutico di fondamentale importanza è allora incominciare a riconoscere all'opera questa censura culturale e psichica e infrangerla con coraggio, innanzitutto ammettendo nel proprio dialogo con sé stessi che si vive in una condizione di malessere e inaugurando con questo atto di apertura e rinascita la possibilità di parlare con altri del proprio vissuto. Interrompere il silenzio sul proprio vissuto di malessere aprendo dialoghi con altri è un movimento fondamentale. Aprire dialoghi è interrompere una solitudine spesso disperata e rischiosa.

Investire nella comprensione del proprio malessere

Un ulteriore passo di vitale importanza è investire nella comprensione della natura e delle cause del proprio malessere lavorativo. Questo lavoro di investigazione e di costruzione di una comprensione profonda e articolata della propria condizione di disagio, è di fondamentale importanza terapeutica. E' necessario dare voce ed espressione al proprio vissuto, articolare una descrizione precisa, e esplorare a fondo le sue origini sia nella dimensione psicologica del proprio funzionamento mentale sia in quella sociale della cultura e del funzionamento organizzativo, sia nella dimensione storico-politica della situazione complessiva della società contemporanea. Si gioca in questo passo molto, forse tutto, perché da questa comprensione si dischiudono le possibilità di evoluzione più generative e promettenti: la "terapia è inscritta nella diagnosi" (Orsenigo, 2012).

Analizzare e comprendere l'ideologia neomanageriale

Una importante direzione di lavoro per la difesa della propria salute psicofisica al lavoro è investire nella analisi e nella comprensione approfondita della ideologia e del sistema neomanageriale. Si tratta di un lavoro non facile di sviluppo della consapevolezza su una cultura che si è spesso interiorizzata profondamente e che viene ribadita e riconfermata incessantemente, apparendo scontata nella sua verità e affidabilità. Non è facile anche perché la forza dell'ideologia manageriale consiste proprio nella sua capacità di occultamento e negazione della sua stessa natura

ideologica, nella sua capacità di presentarsi come un insieme di idee naturali, obiettive, neutre, pragmatiche, che nella loro pura conformità alla realtà non possono dare appiglio a nessuna contestazione. La elaborazione e la diffusione di una analisi comprensiva della ideologia neo-manageriale è un atto politico e clinico di assoluta importanza, perché divenire consapevoli della natura, dei contenuti, delle finalità e degli effetti dell'ideologia e del sistema neomanageriale è un passo terapeutico di grande importanza.

Dislocare gli investimenti

Un ulteriore passo di protezione dal malessere consiste in una operazione di dislocamento degli investimenti psichici. Il malessere sopraggiunge a causa di un processo di adesione e interiorizzazione di compiti in realtà impossibili e paradossali, da svolgere in condizioni e con risorse che li rendono irrealistici, dei quali l'individuo arriva a farsi carico "nonostante tutto" pur di tentare la sua folle e illusoria corsa alla dimostrazione della propria adeguatezza agli ideali manageriali.

La prima fase del movimento di dislocamento è quindi un atto di rifiuto, di "disingaggio", di presa di distanza dalla dinamica degli obiettivi sempre crescenti, del sempre di più con sempre di meno, della ricerca spasmodica dell'efficienza, della caduta dei confini tra vita e lavoro. Questo "disingaggio" non è una riduzione tout court dell'impegno e dell'investimento nel lavoro, quanto piuttosto un loro riorientamento. Aniché investire senza risparmio le proprie energie nel circolo vizioso, illusorio e patogeno del contratto narcisistico, si tratta appunto di dislocare queste energie nel tentativo di lavorare meglio anziché lavorare di più, nella costruzione di legami solidali e dialogici piuttosto che nel "si salvi chi può" individuale, nell'analizzare costruttivamente le cause dei problemi piuttosto che nel sopportarle, nel mediare ragionevolmente i paradossi piuttosto che nell'interiorizzarli, nel progettare evoluzioni organizzative piuttosto che nel sottomettersi ad autorità cieche e manipolative. In particolare, un dislocamento di notevole efficacia è dato dal ricentrarsi sul proprio compito professionale primario, attorno al quale il lavoro ricomincia ad acquistare senso e dove è possibile riacquisire attraverso il sentimento di competenza, stima e confidenza in sé.

Riconoscere e rifiutare psicologizzazione e individualizzazione

Un aspetto molto centrale della ideologia neomanageriale consiste nel negare l'origine sociale, politica, organizzativa del malessere e nel rappresentarlo piuttosto come una debolezza, un limite o una patologia individuali. Secondo questa visione lo stress, il malessere e la sofferenza derivano solo da una incapacità dell'individuo, dalla sua inadeguatezza nei confronti dei compiti, delle complessità, delle fatiche che il suo ruolo gli richiede. Se il malessere è un problema esclusivamente individuale, e non del sistema, allora dovrà essere affrontato a livello individuale, con approcci di

carattere medico, psicoterapeutico, pedagogico, tutti comunque orientati ad aiutare l'individuo a superare i suoi limiti individuali, di natura fisica, psicologica o culturale. Questa tesi sulla natura della sofferenza lavoro-correlata è un pilastro dell'ideologia neomanageriale. Essa è ripetuta nei discorsi, nelle conversazioni ordinarie, nei documenti, nelle carte dei valori, nelle sessioni di comunicazione interna e formazione e soprattutto si ritrova inscritta nei dispositivi (ad esempio quello di valutazione) e nelle pratiche di formazione (ad esempio, il coaching). Si tratta quindi di una convinzione fondante, pervasiva, accettata, che dà forma ai discorsi manageriali e alle pratiche formative e consulenziali. Naturalmente, questa rappresentazione è pericolosamente fuorviante, alimenta un misconoscimento del fenomeno dello stress lavorativo, e gioca un ruolo manipolativo rilevante nell'evitare una messa in discussione politica e una critica dell'organizzazione nelle sue attuali modalità di funzionamento. Ritornando alle modalità di difesa individuali, si tratta per l'individuo di sviluppare una più acuta e vigile consapevolezza del fenomeno della individualizzazione e della conseguente psicologizzazione dei problemi che permetta di riconoscere questo schema di pensiero all'opera nei discorsi, nelle pratiche e nei dispositivi. Una volta riconosciuto, il passo essenziale consisterà nel non lasciarsi persuadere da questa rappresentazione, non interiorizzarla, rifiutarla, prenderne le distanze e, ove possibile, discuterla apertamente cercando di aprire degli spazi dialogici in cui possa essere decostruita e superata da visioni più realistiche dei problemi (Orsenigo, 2011, 2012).

Evadere dai paradossi

Come si è argomentato sopra e in altro luogo (Cecchinato, 2012), la paradossalità è una delle caratteristiche più strutturali e pervasive del discorso neomanageriale e delle situazioni che esso crea attraverso i sistemi e i dispositivi. La vita nelle organizzazioni è continuamente e intensivamente confrontata con discorsi, richieste e situazioni paradossali. La comunicazione e la condizione paradossale sono tossiche, fanno ammalare, "fanno perdere la ragione" in senso letterale e in senso figurato, ossia fanno smarrire il senso della realtà e con essa la salute psichica. La possibilità di sottrarsi al potere patogeno dei paradossi dipende dalla capacità di riconoscerli, comprenderli, analizzarli prendendo le distanze dalla situazione in cui si è immersi e guardandola da fuori, guadagnando quindi quella posizione "meta" a partire dalla quale diviene possibile cercare di aprire una discussione sugli elementi paradossali, esercitare la critica, decostruirli e superarli. Il cambiamento di posizione da prigioniero del paradosso a osservatore consapevole è lo spostamento di posizione psichica che ha un immediato e potente potere terapeutico.

Per liberarsi dal potere patogeno del paradosso bisogna uscire dalla cornice di pensiero che l'ha prodotto. Non è possibile risolvere le situazioni paradossali attraverso gli stessi schemi di pensiero che l'hanno generato. Ritroviamo qui, a

proposito dei paradossi, il principio terapeutico chiave per le patologie generate dal sistema managinario, ossia l'idea che i problemi non possono essere risolti attraverso il pensiero che li ha generati. Per guadagnare quella visuale terapeutica ed emancipatrice dalla propria condizione paradossale è necessario investire in una "presa di distanza teorica" ricorrendo alle risorse conoscitive e comprensive della Psicopsicologia, che sole possono offrire degli sguardi in grado di far vedere e comprendere i dolorosi vicoli ciechi in cui si arena il pensiero neomanageriale.

Difendersi dalla patologia della dismisura

Uno dei tratti costitutivi del sistema neomanageriale è la abolizione dei limiti e la introduzione pervasiva di una esigenza di prestazione illimitata: esso confronta individui e gruppi con la cattiva infinità di una prestazione che non è mai sufficiente. L'eccellenza, la crescita, la competizione, l'efficienza, sono concetti asintotici, che aprono ad una essenziale dismisura, tendono costitutivamente all'infinito e rifiutano una delimitazione.

Così nella visione neomanageriale domina l'idea che la competizione, assunta come dato naturale e ovvio, ponga individui, gruppi e organizzazioni di fronte alla sfida di essere sempre più produttivi, innovativi, redditivi per poter sopravvivere. La sopravvivenza, drammatica posta in gioco immancabilmente evocata, dipende quindi dalla velocità con cui si riesce a camminare sulla strada del miglioramento infinito delle prestazioni individuali e collettive. Nella vulgata manageriale dominano come evidenze indiscusse e indiscutibili le ovvietà della sfida del sempre di più con sempre di meno, che richiede di puntare alla "eccellenza durevole", di superare le aspettative, gli obiettivi, come unica via per essere riconosciuti individualmente e sopravvivere nell'agone competitivo come organizzazione. La prestazione richiesta diviene idealizzata, infinita, illimitata. Da un lato questa infinità sollecita e attrae, fino a catturarli completamente, gli individui predisposti psicologicamente per gli stati limite, dall'altro, quando viene assunta con responsabilità e interiorizzata, come spesso accade alle persone di buona volontà, determina sensi di colpa per la propria umana limitatezza e apre ad una dolorosa sensazione depressiva della propria inadeguatezza. Per difendere la propria salute psichica è essenziale proteggersi dalla esposizione e dalla interiorizzazione di questa cattiva infinità.

Il primo passo consiste nello sviluppo della consapevolezza su questo peculiare tratto culturale del discorso gestionale contemporaneo, il secondo consiste nel coltivare una assidua vigilanza per cogliere tutte le numerose occasioni in cui si viene esposti ad esigenze illimitate e irrealistiche. Bisogna evitare di accettare questa proposta, di interiorizzarla e di assumerla, rimanendo attenti alle sempre possibili risonanze e alleanze tra essa e i propri desideri di potenza e perfezione e con i propri ideali dell'Io. La difesa dalla patologia della dismisura non si esaurisce tuttavia nel lavoro di riconoscimento e rifiuto, essa deve esprimersi anche costruttivamente nella

definizione di obiettivi realistici e di confini solidi tra le sfere di vita lavorativa e quelle extralavorative. La definizione di obiettivi e confini della prestazione realistici e sostenibili diviene un esercizio di natura sociale, si tratta di negoziare, discutere, esplorare, ipotizzare, concordare in modo esplicito attivando confronti e dialoghi sia sul piano orizzontale, con i colleghi interessati dagli stessi obiettivi, sia con i responsabili gerarchici e con l'organizzazione. La definizione degli obiettivi, per evitare di divenire patogena, deve arrivare a identificare misure concrete e realistiche, ma soprattutto deve essere socializzata, il risultato di un confronto professionale e negoziale. Solo questa socializzazione consente la indispensabile esternalizzazione psichica della definizione delle performance attese che la esporta fuori dai processi psichici interni dove rischia di essere deformata, potenziata e travolta da desideri, ansie e angosce che tendono a imprigionare l'individuo in una pericolosa collusione con la proposta di dismisura che proviene dal discorso manageriale. Questo livello sociale del lavoro di costruzione e condivisione di obiettivi di prestazione sostenibili esprime una notevole valenza terapeutica rispetto alle patologie da inadeguatezza nei confronti degli ideali illimitati di potenza e perfezione perché consente all'individuo di uscire dalla drammatica situazione di solitudine e disperazione in cui vive quando si confronta da solo con idealizzazioni irraggiungibili.

Resistere alle illusioni dell'obiettivismo e della misurabilità

L'universo neomanageriale è prigioniero di una epistemologia obiettivista per la quale esiste ed è conoscibile solo ciò che è misurabile. Secondo questa epistemologia comprendere è costruire modelli che prendono in considerazione solo le variabili che si possono misurare, mentre tutto ciò che non si può misurare è eliminato dallo sguardo, dalla realtà e, conseguentemente, dallo sforzo di comprensione. Questo paradigma epistemologico considera tutto ciò che non è oggettivabile e misurabile come irrazionale e lo esclude dall'analisi e dallo sforzo di comprensione. In questo modo i livelli di realtà affettivo ed emotivo, quello immaginale e simbolico, quello soggettivo e relazionale sono gettati nel baratro dell'irrelevanza. Man mano che si consuma questa rimozione epistemologica di tali livelli di realtà il linguaggio smarrisce progressivamente le parole e le categorie concettuali necessarie a rappresentarli ed essi divengono percepiti come misteriosi, arcani, oscuri, incomprensibili e persino minaccianti. Si chiude attraverso questo prosciugamento linguistico il processo di espulsione dei livelli qualitativi di realtà dal palcoscenico della vita organizzativa.

La difesa della propria salute psichica esige di resistere a questa desertificazione epistemologica.

Quali forme assumerà questa vitale resistenza? Essa si svilupperà anche in questo caso a livello della vita mentale e psichica individuale e su quello sociale-

organizzativo. Sul piano individuale la resistenza consisterà nell'investire personalmente nella costruzione di una conoscenza qualitativa che permetta a ciascuno di rendere intelligibile la propria esperienza, le situazioni che si vivono, i conflitti, le contraddizioni, i paradossi con cui ci si confronta, le relazioni in cui si è inseriti. Una conoscenza che sia in grado di aiutare a costruire i significati dell'esperienza, a definire le finalità della propria azione e ad agire come soggetto attivo ed intenzionale nella costruzione della società nella quale si vive, a partire dalla propria organizzazione lavorativa. Una conoscenza qualitativa che possa rispondere ai bisogni primari di significato e di coerenza dell'esperienza sia reale che mentale, da cui dipende la propria identità e salute psichica.

A partire a questo impegno nella coltivazione di tale conoscenza sarà possibile articolare la resistenza antioggettivista sul secondo livello, quello sociale, cogliendo ogni occasione per proporre alla discussione letture della realtà che includano gli elementi qualitativi e soggettivi e li assumano come chiavi di lettura determinanti sia sul piano della qualità di vita soggettiva che su quello del funzionamento organizzativo.

Dire no, esercitare “voice”

Un luogo comune manageriale estremamente radicato e diffuso potrebbe sintetizzarsi nel detto "prendere o lasciare". Le alternative a disposizione degli individui nel loro rapporto con l'organizzazione sarebbero accettare e adattarsi alle condizioni che l'impresa offre, oppure andarsene. Da un lato accettare richieste, cambiamenti, rischi, compiti, contraddizioni, paradossi, manipolazioni, fatiche, sofferenze, stress e talvolta malcelate violenze e cercare di adattarsi individualmente senza mettere in discussione alcuno di questi aspetti, dall'altro lasciare l'organizzazione quando la vita di lavoro al suo interno divenga non più soddisfacente o sopportabile. La popolazione dei manager e dei lavoratori sembra quindi dividersi tra “quelli che ci stanno” e “quelli che fanno resistenza o cedono”. Nei termini del celebre modello di Hirschman, le uniche alternative sarebbero *Loyalty* e *Exit*: la terza possibilità, *Voice*, non sembra essere contemplata nella visione neomanageriale. La realtà è poi, come sempre, più complessa. Il numero dei manager che giocano il gioco in uno stato di perfetta adesione e interiorizzazione senza crepe sono una minoranza.

Più numerosi sono quelli che per adattarsi percorrono la via, spesso inconsapevole, della scissione: una parte di sé accetta la cultura gestionale, i suoi imperativi, i suoi paradossi e le sue violenze; una parte tenta invece di rifiutare e resistere attraverso la costruzione di due identità molto differenziate tra loro sul piano valoriale, etico, esistenziale, relazionale, che convivono nella stessa persona, esprimendosi l'una nel contesto lavorativo, l'altra nella vita privata.

Alternativa alla via della partecipazione consenziente resa possibile dalla scissione della personalità è il gioco del “come se”, ossia la rappresentazione esteriore di una adesione e di un impegno in realtà superficiali, non radicati nei processi psichici, una partecipazione che diviene più una prestazione teatrale che un coinvolgimento vissuto. L'adesione e l'impegno come prestazioni teatrali costituiscono un fenomeno diffuso oltre ogni immaginazione nelle organizzazioni contemporanee, che ha un costo elevatissimo ed è difficilissimo da governare essendo per definizione occultato sotto il velo di abilità attoriali spesso strabilianti.

L'alternativa alla adesione, alla scissione e alla teatralità è la fuga. La scissione, la finzione e la fuga sono tuttavia soluzioni inadeguate sia per l'equilibrio individuale sia per gli effetti sulla comunità politica. Qual è una alternativa più costruttiva?

Restando con Hirschman, la terza alternativa, *voice*. Esprimere *voice* significa sia concepire la possibilità di dire no, di esercitare una opposizione costruttiva alle richieste e decisioni più contraddittorie e umanamente costose. Ma *voice* include anche la possibilità di costruire dialogo, confronto, legami di fiducia e solidarietà, di costruire soggetti collettivi in grado di esprimere una posizione, opporsi a una decisione, costruire una proposta alternativa e più sostenibile.

La costruzione di legami e di entità collettive in grado di esprimere posizioni è qui di fondamentale importanza. Per l'individuo come singolo è spesso molto difficile dire no ed esprimere proposte influenti, ma ciò che è difficile al singolo diviene possibile al soggetto collettivo, la cui mobilitazione riduce fortemente il rischio per i singoli.

Siamo qui di fronte ad una possibilità che rappresenta una risorsa terapeutica di infinita importanza: concepire di poter dire no e darsi la possibilità di impegnarsi in una azione capace di influire sul contesto solidalmente con altri è probabilmente *il terapeutico per eccellenza* perché rappresenta un antidoto al sentimento disperante di impotenza, di passività e di imprigionamento in una situazione culturalmente e praticamente chiusa, senza vie di uscita e senza possibilità di azione. Ritrovare la possibilità di agire è ritrovare la salute psichica.

Attivare tempestivamente aiuti professionali specializzati

La consulenza individuale sul disagio lavorativo si distingue nettamente sia dal counselling che dalla psicoterapia generici. Il disagio lavorativo è un oggetto di lavoro specifico che richiede al consulente competenze e conoscenze peculiari e interdisciplinari. Questo tipo di consulenza deve essere svolto da professionisti che abbiano sviluppato una conoscenza profonda del fenomeno del disagio lavorativo e delle sue specifiche determinanti psicologiche, sociali, culturali e organizzative e abbiano maturato una esperienza di lavoro sul tema nei diversi settori del pubblico e del privato.

Per restare in compagnia di un esempio celebre, il lavoro della Hirigoyen (2000) sulla molestia morale nei contesti lavorativi mostra in maniera illuminante come il lavoro terapeutico sul malessere lavorativo segua logiche proprie che talvolta sovvertono gli schemi di lavoro tipici della psicoterapia classica. La sua ricerca evidenzia come nei contesti dove siano compresenti una difficoltà e inibizione culturale a descrivere l'esperienza di lavoro e una ritrazione o latitanza dell'autorità dal suo ruolo di mediazione si generi un particolare tipo di conflitto inespresso e per lo più inconscio che ha come posta in gioco l'attribuzione della responsabilità. La molestia morale si produce come effetto di un cattivo modo di regolare questo conflitto per l'attribuzione della responsabilità. Il funzionamento istituzionale e le modalità di gestione manageriali tendono a produrre degli slittamenti più o meno occulti verso la responsabilità individuale. Quando gli individui interiorizzano questa attribuzione di responsabilità accettandola e si fanno quindi carico psichicamente di problemi o prestazioni impossibili rischiano di sprofondare in una condizione di senso di colpa per la loro inadeguatezza che si manifesta con ansia permanente e depressione, una sofferenza generata dalla ingiusta attribuzione di responsabilità.

Il punto rilevante è che il lavoro terapeutico in questi casi deve essere finalizzato ad erigere delle difese contro questa interiorizzazione della responsabilità, invertendo lo schema classico della psicoterapia, ma anche quello dominante del counselling e soprattutto del coaching: “nella psicoterapia tradizionale si spinge il paziente ad assumere una responsabilità maggiore per i problemi della vita, mentre qui si deve aiutare la vittima ad assumere una responsabilità minore per il traumatismo” (Hirigoyen, 2000). Secondo la autrice, se “la molestia è lo spostamento di un problema che si pone all'interno della relazione sociale verso il comportamento di una persona” allora il lavoro del clinico consiste nel compiere il percorso inverso, mostrando che a non funzionare sono le relazioni, non l'individuo. “Costui non è colpevole, è perseguitato”. Se l'introyettamento del senso di colpa è favorito da pratiche di comunicazione verbale e non verbale e di gestione di tipo manipolativo o violento, esso richiede una terapia specifica che “rimette ciascuno al suo posto”, nel senso che “scatena un processo inverso di proiezione del senso di colpa sul molestatore e riconduce all'interno della relazione sociale ciò che la vittima subisce come una questione personale”.

Ho utilizzato l'esempio noto della Hirigoyen per affermare in termini generali ciò che l'autrice evidenzia in modo così efficace a proposito della molestia morale: le problematiche del disagio lavorativo richiedono percorsi rielaborativi dotati di logiche e orientamenti peculiari che spesso sovvertono gli schemi di lavoro della psicoterapia, del counselling e del coaching come vengono praticati nei contesti aziendali.

Affrontare stress e disagio nelle imprese: alcuni orientamenti.

Il primo passo sembra essere quello di comprendere che la diffusione dei problemi di stress e disagio delle popolazioni chiave è un problema che è molto rischioso, sul piano della governance di impresa, negare e ignorare, per due ordini di ragioni: da un lato questo fenomeno produce costi economici occulti elevatissimi, dall'altro costituisce una opportunità formidabile di apprendimento ed evoluzione organizzativa. Per entrare nella prospettiva di comprendere il fenomeno e cogliere le opportunità che esso offre è necessario superare il paradigma prevalente della l'esternalizzazione del problema del disagio lavorativo secondo il quale esso è un problema di pertinenza esclusiva degli individui. Il disagio lavorativo dovrebbe occupare i primi posti dell'agenda manageriale. Si proverà di seguito a indicare alcuni possibili spazi di azione a disposizione del management che intenda presidiare il problema e coglierne il potenziale ritorno.

Sviluppare consapevolezza diffusa sulla natura del sistema neomanageriale

I costi occulti del sistema neomanageriale.

Il sistema neomanageriale, nelle organizzazioni dove si afferma e si intensifica sotto la pressione della crisi economica e della competizione globale, è divenuto paradossalmente un pesante fattore di inefficacia del funzionamento organizzativo. Gli effetti che esso produce sono di molteplice natura: produce un intensificarsi del contratto narcisistico con il suo portato di sofferenza psichica e distacco dalla realtà, oppure produce forme di interpretazione teatrale del gioco organizzativo, o favorisce forme acute di aggressività e violenza sociale o infine genera reazioni difensive molto potenti. Tutti questi esiti costituiscono costi organizzativi occulti enormi, di incalcolabile portata. Questi costi sono innanzitutto di natura psichica e si traducono in condizioni di acuto disagio e sofferenza degli individui, ma includono anche la compromissione del tessuto sociale attraverso la produzione di, solitudine, competizione, indifferenza e violenza sul piano del funzionamento sociale delle organizzazioni. Le versioni più radicali della filosofia gestionale neomanageriale si pongono quindi in palese collisione con la cultura della sostenibilità nel rapporto tra l'organizzazione e la categoria di *stakeholder* rappresentata dai lavoratori.

L'aspetto paradossale è che questo pensiero gestionale non solo non consente di divenire consapevoli di questi costi, ma impone di reagire ai loro effetti con una intensificazione dei suoi processi, la quale a sua volta incrementa la produzione dei costi occulti, instaurando un potente circolo vizioso. Nelle imprese una quantità immane di energia psichica viene dissipata in questo circolo, anziché essere investita utilmente sugli oggetti di lavoro e nel perseguimento delle finalità istituzionali. Questo risultato costituisce manifestamente un esito paradossale e indesiderato del neomanagement, che avrebbe invece come sua intenzione la mobilitazione profonda

delle energie psichiche al servizio dell'impresa. Quando la sua intensità, come si sta verificando in questi anni, supera la soglia di sostenibilità, l'esito è una colossale dispersione di energie psichiche che vengono dislocate dai compiti e dal perseguimento del compito primario e investite nel mantenimento delle strategie di difesa o sopravvivenza rese necessarie un livello di sofferenza altrimenti non sostenibile. Questa emorragia di energia psichica è un esito di cui il sistema non sa e non può sapere nulla, ma costituisce il suo fattore di crisi decisivo, una crisi di sostenibilità che conduce al collasso e richiede di battere nuove strade.

Il neomanagement non è un universale culturale

È molto interessante per chi ricopre responsabilità di governance di impresa comprendere la visione neomanageriale nella luce del suo sfondo storico-culturale, evitando la ingenuità della pretesa di assumere questa visione del mondo come una filosofia universale.

L'analisi comparativa condotta da Ehrenberg (2010) tra le culture americana e francese rispetto alla questione del disagio appare da questo punto di vista davvero decisiva e illuminante. Nota Ehrenberg, "i concetti americani pongono l'accento sulla responsabilità personale a un livello sconosciuto in Francia e in Europa", e questo in una società che conta di più sull'investimento nello sviluppo delle capacità individuali di cogliere opportunità che non sulla redistribuzione dei redditi o sulla protezione dei meno privilegiati.

In Europa, a differenza che negli Stati Uniti, ad essere fonte di inquietudine è il nuovo obbligo di affermarsi, di essere imprenditoriale, di sviluppare la propria identità e personalità e di essere competitivi proposto insistentemente dal discorso manageriale, è l'eccesso di responsabilità personale a produrre sofferenza e non, come per gli americani, la sua insufficienza o diminuzione.

Ora, la lettura storico-sociologica e comparativa degli sviluppi delle culture americana ed europea è di estrema importanza, perché consente di comprendere come la visione del mondo neomanageriale e le pratiche gestionali correlate suscitino nei contesti non americani reazioni, effetti, tensioni, disagi e sofferenze peculiari dovuti anche all'impatto psicosociale della differenze culturali.

Il progetto, tipico delle società di consulenza o delle aziende multinazionali o globali, del trapianto della visione neomanageriale, esito della peculiare evoluzione culturale americana e in particolare della sua fase che Ehrenberg definisce "crisi del self", nel contesto europeo è una pretesa a dir poco problematica, che inevitabilmente produce reazioni inconsce, tensioni e resistenze profonde che hanno come conseguenze il disagio sul piano individuale e l'inefficacia su quello organizzativo. Ma questa consapevolezza appare spesso assente nella mentalità del management apicale della maggior parte di queste organizzazioni il quale sembra aderire senza

riserve alla autorappresentazione di questa ideologia come obiettiva, scientifica, funzionale e in quanto tale, forte di una validità universale.

Investire nella costruzione di un impegno non patologico

Le organizzazioni governate dal discorso neomanageriale quando attraversano momenti di forte pressione o di crisi sui risultati, come avviene molto frequentemente nei periodi recessivi, reagiscono per lo più ricercando una intensificazione della forza e della pervasività della adesione alla filosofia neomanageriale e mettendo a punto ulteriori razionalizzazioni ed estensioni dei dispositivi gestionali. Questo comportamento è naturale se si pensa che siamo di fronte ad un sistema di pensiero e prassi chiuso su sé stesso e tautologico, che non offre risorse riflessive e autocritiche per mettersi in discussione e autolimitarsi o intraprendere direzioni diverse da quelle dettate dalla propria logica interna. Tuttavia un giudizio strategico su questo comportamento gestionale ne deve riconoscere la cecità, la distruttività e la inerente rischiosità. Mentre un pensiero gestionale aperto e riflessivo consiglierebbe di investire nella analisi della situazione e di innovare le logiche gestionali, la chiusura del pensiero neomanageriale può condurre solo a ricercare ciecamente il suo potenziamento parossistico, spesso con l'esito di aggravare ulteriormente la situazione di disagio delle persone e di inefficacia organizzativa e di allontanare la possibilità dell'emergere di soluzioni innovative.

Alle organizzazioni serve l'impegno dei loro membri, il venerato *engagement* è una risorsa vitale per il funzionamento organizzativo. Non è intenzione di questo lavoro discutere questo punto di partenza. Tuttavia è utile distinguere tra due forme dell'*engagement*. La prima è il coinvolgimento nel contratto narcisistico che si ottiene stimolando l'adesione attraverso i meccanismi di idealizzazione, proiezione e introiezione, sollecitando la identificazione con modelli idealizzati e stimolando i desideri e le angosce più profonde. Questo tipo di *engagement* ha una natura patologica, dipende da un equilibrio psichico illusorio e instabile e man mano che si intensifica determina l'insorgenza di stati ansiosi e depressivi, il rischio del *burnout* e condotte sociali distruttive. Questo *engagement* che distrugge soggettività e capitale sociale, non è un esito desiderabile per la salute organizzativa, ma è il risultato tipico dell'intensificazione del contratto narcisistico operata dall'approccio neomanageriale. Il secondo tipo di *engagement* è invece orientato piuttosto che alla spasmodica ricerca di vitali riconoscimenti del proprio valore, all'impegno attivo nella difesa e nel raggiungimento degli obiettivi e delle finalità di ruoli e istituzioni. Questo secondo tipo di *engagement*, non essendo prigioniero della dinamica perversa del contratto narcisistico, è in grado di dispiegare le risorse di una cittadinanza organizzativa attiva e consapevole, capace di riflessività, di progettualità, di critica, di relazioni sociali costruttive, di un rapporto dialettico con l'autorità in difesa degli interessi organizzativi. Le attuali organizzazioni complesse che navigano in condizioni difficili

avrebbero necessità dell'engagement del secondo tipo, ma sembra di ostinino inconsapevolmente a cercare di potenziare quello del primo tipo, il quale, superate certe soglie di intensità, distrugge valore anziché generarne.

Ripensare il ruolo manageriale

L'affermazione e la diffusione della filosofia neomanageriale verificatasi negli ultimi 15 anni ha determinato una profonda trasformazione del modo in cui viene rappresentato il ruolo manageriale. Ai manager si chiede di giocare un ruolo importante per la legittimazione e la diffusione di questa filosofia e dei suoi dispositivi, essi devono innanzitutto favorire la adesione dei collaboratori, la interiorizzazione dei suoi valori e la implicazione nella dinamica del contratto narcisistico. I manager devono generare adesione e investimento illimitato delle energie dei collaboratori al servizio degli obiettivi definiti dall'impresa, inoltre essi devono garantire il rispetto delle procedure e dei sistemi e legittimarne il valore

Il rapporto dei manager con questa idea di ruolo è non di rado ambivalente, spesso essa viene squalificata e svalutata dai manager stessi che, rifiutando questo ruolo di rappresentanti della cultura neomanageriale nei confronti dei loro collaboratori, preferiscono concentrarsi sulle dimensioni tecniche. Si genera in questo modo una polarità: da un lato i manager che sposano con entusiasmo la loro missione di evangelisti del sistema, dall'altro quelli che presidiano solo le dimensioni tecniche e si disinteressano delle variabili più soft, culturali, psicologiche e sociali. Questa polarità genera un vistoso vuoto, corrispondente a quell'area di presidio di ruolo che include la analisi e la comprensione dei processi di funzionamento organizzativo e dell'esperienza degli attori, il riconoscimento delle contraddizioni e dei paradossi e l'impegno alla loro mediazione condivisa, la cura per la qualità della vita lavorativa come via per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi nel lungo periodo. Nella alternativa tra gli entusiasti campioni del sistema e i disincantati manager tecnici, rimane sorprendentemente non presidiato quel vasto spazio di azione manageriale che solo consentirebbe alle organizzazioni come alle persone di reggere le enormi pressioni che la recessione economica e la competizione globalizzata scaricano su di esse.

Nella rappresentazione neomanageriale del ruolo gestionale è sorprendentemente assente l'idea di mediazione. La mediazione è infatti una idea incompatibile con la visione neomanageriale che è tutta improntata alla formulazione di idealizzazioni pretese letteralmente e nella conseguente negazione della realtà e dei suoi limiti. Il concetto di mediazione richiede invece un presa in carico sia degli ideali regolativi sia della realtà effettiva, con i suoi vincoli e le sue possibilità.

Se si assume il concetto di mediazione come chiave di volta di una rappresentazione del ruolo manageriale più evoluta e realistica di quella managineria si vedrà come uno dei compiti centrali del management sia quello di risolvere contraddizioni. Le

organizzazioni sono luoghi abitati da contraddizioni, sia esplicite che non dichiarate, che sono l'espressione delle molteplici tensioni tra i diversi interessi, poteri, logiche, valori che si confrontano al loro interno. Il ruolo manageriale dovrebbe allora consistere non tanto nella produzione di prescrizioni idealizzate e di controlli sul risultato, quanto nella mediazione delle contraddizioni per creare condizioni favorevoli al lavoro reale. Il lavoro manageriale trova il suo senso e il suo valore soprattutto nell'evitare, attraverso la mediazione, che le contraddizioni si trasformino in paradossi, che sono fattori di distruzione di valore, data la loro carica patogena e generativa di sistemi di difesa antagonisti della produttività.

Il lavoro di mediazione è molto più complesso e sofisticato di quello di prescrizione e controllo, esso richiede una capacità analitica di livello superiore, in grado di percepire e comprendere i conflitti, le tensioni, le contraddizioni tra le diverse istanze in campo, di costruire interpretazioni esplicative dei fenomeni all'altezza della loro complessità, di costruire su questa base iniziative e progettualità condivise. Richiede anche una superiore maturità emotiva per confrontarsi con gli altri, con i limiti, con i vissuti, insomma con la realtà nella sua ricchezza e imperfezione. Per svolgere efficacemente un ruolo di mediazione i manager devono coltivare una consapevolezza personale, sociale e organizzativa superiore ai manager interpreti ordinari del sistema manageriale.

Costruire consapevolezza sugli effetti psicosociali dei dispositivi

Il sistema neomanageriale deve la sua forza in larga misura ai dispositivi che esso può impiegare anche grazie all'apporto delle tecnologie IT: controllo in tempo reale, sistemi di valutazione delle performance e del potenziale, sistemi di sviluppo, mezzi di informazione e comunicazione. I dispositivi sono un aspetto essenziale del potere gestionale, tanto importante da essere ciò che lo rende possibile nella sua forma attuale. I dispositivi gestionali non sono strumenti neutri, obiettivi e scientifici come vengono rappresentati dal discorso neomanageriale: essi per il ruolo che rivestono nel determinare il destino individuale nell'impresa sono invece carichi di implicazioni psicologiche, sociali e persino politiche.

Essi vengono oggi progettati, introdotti e utilizzati rivolgendo attenzione esclusivamente alle loro caratteristiche tecnico-funzionali, ma nessuna attenzione viene rivolta ai loro effetti psicosociali. Le società di consulenza in genere non hanno consapevolezza degli effetti psicosociali dei sistemi che propongono e hanno in ogni caso ogni interesse a che i clienti non ne sappiano nulla. Le organizzazioni clienti, e al loro interno le funzioni del personale, assorbite da una preoccupazione di potenziamento della propria strumentazione operativa o della propria immagine interna colludono con questo silenzio schiacciando le proprie valutazioni sul livello tecnico-funzionale e non sfiorando neppure la domanda sui rischi psicosociali legati ai sistemi gestionali. Questa miopia è doppiamente pericolosa, da un lato perché

genera costi umani incontrollati legati alle sofferenze psichiche indotte dai sistemi e dalla distruzione dei legami sociali che essi favoriscono, dall'altro perché questi effetti costituiscono un enorme costo per l'organizzazione. Il management di vertice e le funzioni del personale trarrebbero grande vantaggio da una superiore consapevolezza sugli effetti psicosociali dei sistemi adottati e dei rischi organizzativi connessi.

Investire nella sostenibilità della qualità di vita al lavoro.

La parola sostenibilità è ormai entrata nel linguaggio e nell'agenda di numerose imprese che non di rado hanno istituito uffici proprio con questo nome. Un esame delle pratiche concrete attivate dalle organizzazioni evidenzia come la questione della sostenibilità dell'esperienza di lavoro per i dipendenti e in generale per i lavoratori coinvolti nell'impresa non sia al centro dell'attenzione del management. Gli strumenti di indagine impiegati nelle più ricorrenti indagini di clima non sono adeguati per esplorare la dimensione della qualità della vita di lavoro. Accade così frequentemente che le organizzazioni sviluppino un atteggiamento scisso nei confronti della qualità della vita di lavoro che esse offrono: da un lato assumono numerose iniziative nella linea della sostenibilità nel rapporto con diversi stakeholder, dall'altro restano vittime della ingiunzione del discorso neomanageriale a negare la realtà del vissuto dei lavoratori e proseguono con buona coscienza a esercitare o tollerare pressioni e condizioni di stress molto elevato per i propri lavoratori e manager, limitandosi alla pratica periodica delle analisi di clima, che normalmente non sono in grado di restituire un quadro informativo sul terreno dei rischi psicosociali che riguardano i dipendenti. Le imprese davvero interessate ad investire nella qualità della vita dei dipendenti e ad assumere una volontà di comprensione e intervento su questo terreno avrebbero la possibilità di adottare strumentazioni e modalità di intervento codificate e radicate nella tradizione e nella cultura psicosociale europea, che hanno dimostrato una notevole efficacia nell'aiutare il management a comprendere la qualità effettiva della vita di lavoro, a valutare i rischi psicosociali ad essa connessi e ad intraprendere iniziative capaci di incidere concretamente sul problema.

Ritorno al futuro: riscoprire la forza delle discipline e dei metodi comprensivi.

La maggior parte delle imprese contemporanee non investono nella costruzione di conoscenza e intelligenza dei processi di funzionamento organizzativo e dell'esperienza lavorativa, se non nella logica dell'audit e del controllo. Le grandi organizzazioni, specie multinazionali, più vastamente colonizzate dal sistema manageriale, non appaiono interessate alla conoscenza qualitativa di quanto accade al loro interno perché la forma mentale gestionale sembra non attribuire ad essa un valore rilevante. Questo disinteresse quasi generalizzato per l'intelligenza

psicosociologica dei processi di lavoro appare ad un osservatore esterno sorprendente, soprattutto in periodi di difficoltà e crisi come quelli attuali, nei quali non vi sarebbe nulla di più utile e decisivo, dal punto di vista manageriale, di una comprensione lucida e profonda del funzionamento organizzativo e dei vissuti correlati. Questo disinteresse ha origini precise nella storia recente delle discipline gestionali e del sapere manageriale.

Nel corso degli anni '90 il quadro di saperi e discipline considerate rilevanti per la formazione dei manager ha subito una trasformazione radicale, seppure silenziosa. Fino a quel momento, accanto alle discipline economiche e tecniche, a quelle funzionali (marketing, finanza, controllo, ecc) il curriculum dei percorsi formativi rivolti ai manager includeva le discipline psicologiche e sociologiche, la psicosociologia, le scienze organizzative. Il senso della proposta di queste discipline, che chiamerò comprensive, era quello di fornire ai manager gli strumenti concettuali per analizzare e comprendere il funzionamento delle organizzazioni nelle prospettive della cultura, del potere, dei processi psicologici, delle dinamiche sociali, sulla base dell'assunto che per esercitare autorità e governo in modo efficace e costruttivo fosse indispensabile comprendere la realtà organizzativa non solo nei suoi aspetti tecnico-economici, ma anche dal punto di vista dei processi umani. Corrispondentemente, dagli anni '70 agli anni '80 si sono affermate le metodologie di formazione sintoniche con l'impiego delle discipline comprensive, quali *l'Action Research*, *l'Action Learning*, *il Sensitivity Training*, *il T-Group*. A partire dagli anni '90 questi saperi finalizzati alla comprensione hanno progressivamente lasciato il posto alle cosiddette Scienze Gestionali, che non hanno alcuna finalità comprensiva, ma piuttosto una finalità adattiva di ottimizzazione del funzionamento organizzativo e umano agli obiettivi fissati.

Due sono le evoluzioni delle scienze manageriali che hanno favorito questa transizione: l'affermarsi della nozione di capitale umano come paradigma dominante e l'egemonia del funzionalismo comportamentista.

Una innovazione culturale importante in queste transizioni è stata lo sviluppo della nozione di "capitale umano", dovuta all'economista americano Theodore William Schultz che l'ha formulata negli anni '50. Essa è stata poi popolarizzata e diffusa da Gary Stanley Becker, un rappresentante, insieme a Milton Friedman, della Scuola di Chicago, il luogo di elaborazione del pensiero neoliberale.

La teoria del capitale umano sviluppata da Becker rappresenta sé stessa come un approccio scientifico alla gestione dell'umano indipendente da ogni considerazione ideologica, piuttosto una visione scienziata sintonica con la biologia, la genetica e le neuroscienze. La nozione centrale di questa teoria è quella di capitale umano che designa l'insieme delle facoltà fisiche (potenza, resistenza, destrezza, saper-fare), morali (coraggio, perseveranza, coscienza morale e professionale), intellettuali (conoscenze generali e specialistiche, immaginazione e intelligenza), estetiche (gusto,

talento), relazionali (empatia, efficacia nella relazione e nella negoziazione) che i lavoratori mettono a disposizione dell'impresa. In questa visione ogni individuo è concepito come un capitale che ha la possibilità di essere valorizzato. Secondo la prospettiva del capitale umano ogni persona, in tutte le sue manifestazioni nelle diverse sfere della vita deve considerarsi come un "centro potenziale di accumulazione di ricchezza monetaria, come se fosse una impresa capitalistica" (DeGaulejac, 2012). Ognuno deve allora comportarsi come un imprenditore che gestisce il capitale rappresentato dalla propria persona, la soggettività è concepita come un capitale che bisogna far fruttificare. E' l'origine del pensiero gestionale neomanageriale. Non casualmente, anche oggi la maggior parte delle società di consulenza di matrice americana denomina la linea di servizio che riguarda la gestione delle Risorse Umane come *Human Capital*. L'egemonia della teoria del capitale umano ha favorito un dislocamento dell'attenzione dallo sviluppo delle capacità di comprensione del funzionamento individuale e organizzativo al potenziamento delle capacità di azione individuali, che è divenuto l'oggetto esclusivo di cui si occupa oggi la formazione. Discendente diretto della teoria del capitale umano è l'approccio delle competenze e quello dell'intelligenza emotiva, due discorsi dominanti degli ultimi vent'anni. Dagli anni '90 in poi la formazione manageriale non si è più interessata allo sviluppo della capacità di comprendere e progettare, ma alla proposizione di un set di competenze predefinite. Un mutamento epocale dalle conseguenze rilevanti.

L'altra evoluzione, sintonica con la prima, è stato l'imporsi del funzionalismo comportamentista come paradigma delle attività formative. Il pensiero manageriale funzionalista considera l'organizzazione come un dato indiscutibile e oggettivo, che dovrebbe avere un funzionamento "normale" in grado di assicurarne la stabilità e l'efficacia. I fenomeni quali i disagi, i conflitti, le impasse sono visti come dei "disfunzionamenti", ossia degli scostamenti dal funzionamento ideale. Anche l'approccio funzionalista non si preoccupa di analizzare e comprendere la realtà dell'esperienza individuale e organizzativa, ma piuttosto di trovare la soluzione che meglio adatti gli individui alle esigenze del sistema assunto come variabile indipendente. Esso ricerca e utilizza quindi un sapere più normativo che esplicativo, più adattativo che comprensivo, che tende a interpretare le situazioni di sofferenza sul lavoro come un difetto della capacità di adattamento dell'individuo piuttosto che come un effetto di una organizzazione patogena. Su questo piano alcuni dispositivi formativi di impostazione spesso inconsapevolmente funzionalista agiscono come una potentissima leva di condizionamento culturale perché, ridefinendo problemi sociali come problemi psicologici, "piuttosto che rappresentare che esiste un problema socio-organizzativo che ha delle conseguenze psicologiche per l'individuo fanno pensare che le persone abbiano problemi o limiti che costituiscono un problema per l'organizzazione" (Dujarier, 2006).

La teoria del capitale umano e il funzionalismo comportamentista si sono saldati, divenendo il discorso preminente che ha rapidamente pensionato le discipline psicologiche e sociologiche marginalizzandole e accreditando l'idea, tipicamente americana, che la variabile più rilevante per l'efficacia organizzativa siano le competenze e l'impegno individuali. Ciò che conta è solo potenziare l'individuo.

Essendo ormai evidente come siano in realtà la cultura e i dispositivi delle organizzazioni ad essere largamente patogeni, la diffusione del pensiero funzionalista, associate alla teoria del capitale umano costituisce un ostacolo di drammatica rilevanza allo sviluppo di un approccio più realistico e costruttivo al problema del malessere lavorativo e insieme dell'efficacia organizzativa perché questo sguardo culturale consente solo di cercare di potenziare l'individuo lasciando nel cono d'ombra le determinanti organizzative e sociali del disagio.

Scommettere sull'intelligenza: investire in conoscenza del funzionamento organizzativo e dei processi di lavoro.

Per contrastare e contenere il fenomeno del disagio nelle organizzazioni la sfida è quella della costruzione di intelligenza e di legame nelle organizzazioni, ossia della costruzione di capitale cognitivo e capitale sociale. La fase storica della gestione neomanageriale che sembra oggi volgere al termine ha distrutto capitale intellettuale e sociale in enormi proporzioni. Si tratta ora di cominciare a ricostruire. Le organizzazioni che decideranno di investire in intelligenza e legame, dovranno intraprendere la costituzione, in collaborazione con supporti consulenziali adeguati, di progetti caratterizzati da spazi di pensiero collettivo, in cui sia possibile costruire insieme conoscenza dei funzionamenti organizzativi, gruppali e individuali effettivi, elaborare interpretazioni condivise delle impasse, identificare consensualmente gli indirizzi progettuali e assumere risoluzioni per l'azione. Il modello di intervento paradigmatico è quello della Ricerca-Azione e della sua tradizione. In questi spazi si rende disponibile e si costruisce un capitale di conoscenza, sotto forma di idee, sguardi, prospettive, interpretazioni, strumenti concettuali, modelli e un capitale di fiducia interpersonale e confronto che una volta prodotto e utilizzato è acquisito stabilmente dalle persone e dai gruppi ed eleva considerevolmente la capacità di entrambi di affrontare e risolvere autonomamente i nuovi problemi. Nel futuro prossimo le imprese si divideranno tra quelle che decideranno di investire in intelligenza e fiducia e quelle che continueranno a sprecare risorse economiche nella alimentazione delle patologie dell'ideale.

Quali interventi per il contenimento del disagio?

La finalità dell'incremento del benessere lavorativo e del contenimento del malessere ha dato luogo negli ultimi anni a pratiche di formazione ispirate a letture del problema e logiche educative che appaiono spesso problematiche. I principali filoni di formazione proposti attorno alla questione del malessere/benessere sono stati quello dell'empowerment, quello della esplorazione di sé, quello delle tecniche di gestione dello stress e quello della resilienza attraverso la metafora sportiva. Questi approcci formativi al problema si sono dimostrati inefficaci o addirittura controproducenti.

La retorica dell'empowerment: la formazione come costruzione del sentimento di potenza.

Le pratiche formative ispirate al discorso dell'*empowerment* comprendono gli interventi finalizzati alla costruzione e al rafforzamento del sentimento di potenza nel quadro di quello che abbiamo definito contratto narcisistico. Si tratta di approcci formativi che hanno trovato dagli anni '90 diffusione pressoché universale nelle grandi organizzazioni, finalizzati a sollecitare e stimolare il desiderio di perfezione e potenza attraverso la proposta di modelli ideali attrattivi di capacità e personalità (i modelli di leadership che imperversano nelle organizzazioni). Questi interventi tendono, spesso inconsapevolmente, a stimolare l'angoscia collegata al rischio della perdita dell'identificazione con l'ideale e al rischio dell'inadeguatezza attraverso messaggi espliciti ed impliciti che attivano paure primarie per la negazione di sé, della propria identità e del proprio valore, nonché per la possibilità dell'emarginazione o dell'esclusione in caso di insuccesso. Questo tipo di iniziative, proposto ricorsivamente, rappresenta uno strumento di notevole rilevanza per il rafforzamento del contratto narcisistico sopra delineato.

Questi approcci alla formazione, nella loro apparente innocuità e in genere nella piena inconsapevolezza di chi li propone e conduce, sono ormai di una radicale inattualità e inadeguatezza rispetto ai problemi del disagio e dello stress lavorativi. La formazione all'empowerment tende a favorire e intensificare la dinamica del contratto narcisistico, stimolando la possibilità che l'energia psichica venga interamente assorbita dal desiderio, dall'angoscia e dalle difese contro di essa, e dalla ricerca della prestazione di eccellenza. Il circuito desiderio – idealizzazione - proiezione- introiezione – angoscia, così rinforzato, arriva a costituire l'unica forma di equilibrio possibile del rapporto con il lavoro, un equilibrio che nella sua precarietà espone a rischi elevati di stress e sofferenza.

Tali approcci rischiano, al di là delle migliori intenzioni, di approfondire e aggravare la condizione di stress e disagio lavorativo piuttosto che aiutare il soggetto a comprenderne la natura e avviare un percorso di emancipazione e contenimento della sofferenza.

La scissione intimistica: la formazione come luogo di esplorazione gratuita di sé

Parallelamente all'affermarsi delle pratiche di gestione neomanageriale hanno trovato progressiva diffusione interventi formativi che si rivolgono all'individuo nella sua singolarità e che si propongono di sostenerlo nella sua capacità di ascolto di sé, di espansione della sua consapevolezza personale, nel riconoscimento dei propri sentimenti, desideri e propensioni. Si aiuta l'individuo a sviluppare una attitudine autoriflessiva, un contatto più intimo con sé stesso, ad entrare in dialogo con le proprie istanze interne.

Nelle attività formative di questo tipo viene dispiegato un vastissimo armamentario di idee, strumenti, pratiche di vario orientamento "psi" che comprende le pratiche psico-corporee, gli approcci autobiografici, le tecniche espressive ispirate al mondo dell'arte, le tecniche teatrali, musicali, meditative, la convocazione del contatto con la natura, le pratiche filosofiche, nonché numerose tecniche ispirate alle più diverse scuole psicoterapeutiche.

In tali esperienze si cerca di promuovere il benessere esistenziale e psicofisico dell'individuo in una prospettiva che prescinde totalmente dalla considerazione e dalla analisi della sua esperienza reale di lavoro, la quale è come rimossa, posta al di fuori del campo visivo e ignorata come oggetto di analisi. Gli interventi di questo tipo sembrano implicitamente proporre una visione scissa della persona al lavoro, come se fosse possibile influire sul suo equilibrio e sul suo benessere o alleviare il disagio senza assumere come oggetto di lavoro esplicito la sua situazione lavorativa reale.

Non si vuole naturalmente negare il valore di queste pratiche e della esplorazione di sé, tuttavia sembra importante evidenziare come queste modalità di lavoro, favoriscono una rappresentazione e un vissuto di scissione tra la sfera dell'intimità esistenziale e quella della esperienza di lavoro.

Da un lato le gioie e il piacere della coltivazione meditativa ed esistenziale di sé, dall'altro la prosaica tossicità e dolorosità del lavoro e la perdita della speranza nella possibilità che divenga un luogo di realistica realizzazione personale. Nella misura in cui favoriscono questa deriva, questi approcci diventano paradossalmente complementari e persino funzionali alla conservazione del sistema neomanageriale e delle sue dinamiche di potere e di angoscia narcisistica. L'atteggiamento e il discorso che essi favoriscono infatti tende a negare l'esperienza di lavoro come oggetto di analisi e come teatro di un possibile impegno attivo verso evoluzioni costruttive. Non a caso queste pratiche sono state entusiasticamente adottate dalle organizzazioni neomanageriali, che le utilizzano ampiamente. Perché grazie alla scissione che alimentano, esse non disturbano minimamente la cultura dominante, non producendo né conoscenza disvelante sull'esperienza di lavoro reale, né promuovendo l'azione trasformativa. Esse infatti sono diffusamente e benevolmente offerte come momenti sognanti di decompressione e alleviamento di una sofferenza che per definizione non si deve né comprendere né provare a cambiare.

L'illusione delle tecniche di gestione dello stress

La maggior parte delle numerose proposte formative sulla gestione dello stress, proponendo tecniche individuali per "gestire" lo stress, non fanno in realtà altro che rafforzarne le premesse accreditando involontariamente l'idea che gli stimoli ambientali siano una variabile fuori gioco e lo stress sia un problema individuale che deve essere affrontato dotando l'individuo delle tecniche adeguate per favorire la sua capacità di sopportarlo.

Proporre tecniche individuali che implicitamente consolidano questi assunti diviene spesso un modo per approfondire il disagio piuttosto che aiutare a superarlo. Adottando una metafora medica si potrebbe dire che le tecniche di gestione dello stress corrispondono alla somministrazione di un farmaco sintomatico in risposta ad un problema organico che richiederebbe un intervento chirurgico. Come si sa il sintomatico, se non utilizzato con consapevolezza e misura, diviene esso stesso parte del problema, occultando la sintomatologia, impedendo un lucido ascolto del sintomo e la formulazione di una diagnosi fondata, nonché favorendo un aggravarsi della patologia di base attraverso la illusione di poterla affrontare senza assumersi la responsabilità dell'intervento risolutivo. Uscendo dalla metafora, laddove l'intervento risolutivo per il contenimento del disagio consisterebbe nell'aiutare la persona a riconoscerne le cause, sia sociali e culturali, ossia le caratteristiche del sistema, sia quelle radicate nel modo in cui il suo funzionamento psichico reagisce a tale sistema per poi aiutarlo a costruire una progettualità in grado di rapportarsi diversamente con la realtà, le tecniche di gestione dello stress intendono rafforzare la capacità dell'individuo di sopportare stress e pressioni che vengono assunte come variabile indipendente senza essere comprese e problematizzate. Esse possono naturalmente costituire una valida risorsa complementare, ma solo se associate ad un solido investimento in analisi dei contesti e dei funzionamenti psichici (Orsenigo 2011).

La metafora sportiva e la promessa della resilienza

Un genere di interventi formativi che ha trovato anche nel nostro paese una larga diffusione è quello delle proposte finalizzate al rafforzamento della resistenza, della resilienza, o, come si legge in qualche luogo, della *hardiness* individuale, attraverso esperienze formative ispirate alla metafora sportiva. Sono esperienze in cui ci si propone di allenare la resistenza individuale allo stress coinvolgendo i partecipanti in sperimentazioni di una vasta molteplicità di discipline sportive: golf, basket, rugby, calcio, arti marziali, atletica, alpinismo, corsa, vela, per restare agli esempi più ricorrenti. Oltre alle discipline sportive sono spesso proposte allo stesso fine esperienze di avventura: spedizioni, viaggi, raid, percorsi di sopravvivenza, rafting, ma anche esperienze estreme come paracadutismo e *bungee jumping*. Queste pratiche sono l'espressione di un fenomeno culturale molto vasto che non è ora possibile analizzare, che riguarda la progressiva affermazione nelle aziende, a partire dagli anni

'90, della metafora dello sport come rappresentazione simbolica della vita di lavoro e della figura dello sportivo agonista come immagine ideale del lavoratore e in particolare del manager di successo. Ehrenberg conduce in *Le culte de la performance* (2010) una analisi illuminante di questo fenomeno dell'affermarsi della "nuova mitologia sportiva" nell'universo del lavoro dove "lo sport diventa il sommo principio della cultura dell'eroismo" e "definisce l'immagine dell'individuo ideale", che gestisce se stesso con autonomia e disciplina, si allena, si forgia, agisce su se stesso, si nutre di competizione e di ricerca del superamento di sé e dell'eccellenza, si sfida continuamente al proprio superamento, è tenace, competitivo, resistente alla fatica e allo stress, costruisce se stesso come un capolavoro. L'atleta come simbolo perfetto dell'uomo e del manager ideale nell'universo neomanageriale. Queste proposte appaiono problematiche e inefficaci rispetto al problema dello stress e del disagio lavorativi, e nella loro parzialità rischiano purtroppo di divenire culturalmente distruttive perché hanno l'effetto inconsapevole di rafforzare una rappresentazione del problema del malessere al lavoro come un problema di capacità e caratteristiche individuali che possono essere volontariamente allenate, in una prospettiva che individua nella persona il punto debole dove investire per il suo rafforzamento. Questa rappresentazione implicitamente sostiene ciò che abbiamo sopra definito individualizzazione, ossia l'idea che il malessere è un problema dei singoli e non dell'organizzazione, e contribuisce a chiudere lo spazio di analisi dei processi sociali e organizzativi produttivi di malessere portandolo fuori dal campo visivo, in tal modo assicurando loro lo statuto di variabili indipendenti che non è utile esplorare e provare a modificare. La metafora sportiva rafforza l'idea che il disagio non può essere trattato modificando il funzionamento del contesto e delle relazioni, che restano irraggiungibili dall'analisi e dall'azione, ma solo potenziando le capacità di resistenza individuali. Una idea che anziché contenere il carico stressogeno, contribuisce ad accrescerlo.

Intervenire efficacemente sul disagio lavorativo: la formazione come luogo di soggettivazione

Le pratiche di formazione in grado di essere di aiuto per il contenimento o superamento del disagio lavorativo sono quelle orientate metodologicamente e valorialmente a favorire e sostenere i processi di soggettivazione, ponendosi al loro servizio.

Costruirsi come soggetto non è un dato, ma una possibilità. L'individuo non nasce soggetto né lo diviene naturalmente, il processo di soggettivazione è una potenzialità la cui realizzazione può essere favorita, inibita o contrastata sia dai condizionamenti sociali sia dalle condizioni psichiche, ma anche dalle pratiche formative, in senso lato, che l'individuo intraprende. Divenire soggetto significa riprendere in considerazione e ristrutturare il proprio rapporto con il Superio, ridefinire il proprio sistema di

comprensioni e di senso, di valori e credenze, per limitare la propria sottomissione sia all'ideale dell'Io che alla cultura della propria società e assumere come orientamenti i riferimenti in cui sia possibile riconoscersi sia sul piano riflessivo che su quello dei sentimenti. L'individuo si rivela come soggetto nelle molteplici scelte con la quali si determina lavorando sui condizionamenti esterni e interni, arrivando ad essere altra cosa da "ciò che si è fatto di lui". In questo senso essere Soggetto implica un lavoro di emancipazione e svincolamento dalle forme di potere alle quali si è stati assoggettati dalle proprie eredità o alle quali ci si è appoggiati per dare fondamento e stabilità alla propria esistenza.

L'individuo, affrontando i conflitti intrapsichici e le contraddizioni sociali alle quali è esposto, si costruisce come soggetto sviluppando quattro attitudini (DeGaulejac, 2009):

- La **riflessività**, ossia la capacità di indagare e mettere in questione il mondo in cui vive e la propria azione in esso aprendosi la possibilità di innovare sia l'uno che l'altra.
- La capacità di **impegnarsi in azioni deliberate**, di coinvolgersi e rischiare per contribuire alla produzione di sé stesso e della propria società.
- La capacità di **dire ciò che prova e di provare ciò che dice**, ossia di perseguire la **coerenza** tra ciò che pensa, ciò che sente e ciò che esprime con le parole e con l'azione, coltivando la sicurezza interiore e la confidenza in sé stesso.
- La capacità di **riconoscere i propri desideri differenziandoli** dai desideri degli altri e del contesto per consentire una composizione che salvi sia l'affermazione di sé che il riconoscimento dell'alterità.

I processi formativi efficaci nell'aiuto alle situazioni di disagio sono orientati a favorire lo sviluppo e il rafforzamento di queste attitudini, l'obiettivo è quello di creare le condizioni favorevoli e facilitare l'"avvenimento del Soggetto".

Il processo di soggettivazione, per accadere, richiede che siano utilizzate risorse sia di tipo individuale che di tipo sociale ed educativo. Sul piano individuale è necessario il desiderio di autonomia, la capacità di agire, di pensare e di vivere, il coinvolgimento profondo nel "lavoro di esistere" (DeGaulejac, 2009). Il processo di soggettivazione è messo in movimento dai conflitti con cui il singolo è costretto a confrontarsi, generati dalle sue molteplici appartenenze e identificazioni simboliche. Il soggetto emerge come istanza ricercatrice di senso per queste discordanze, per inventare delle mediazioni che pacifichino e rendano sostenibili i conflitti. La soggettivazione "avviene" in questo faticoso lavoro che il singolo svolge per liberarsi dai modi d'essere che ha acquisito dal contesto e per adottare quelli in cui gli è possibile

riconoscersi. Il soggetto quindi emerge attraverso il lavoro che l'individuo svolge sulle contraddizioni con cui è confrontato sia sul piano interiore che su quello esteriore. Le pratiche che perseguono la finalità regolativa della soggettivazione sono quelle che offrono il contenitore per un lavoro di analisi psicosociologia dell'esperienza, quali la Ricerca-Azione, la Formazione-Ricerca, i Laboratori Psicosociali e la Consulenza Psicosociologica.

La direzione della soggettivazione come finalità e orizzonte delle pratiche di formazione e intervento costituisce un elemento di differenziazione molto forte nell'universo degli approcci alla formazione, che consente di distinguere nettamente questo orientamento da quelli più diffusi.

Alle organizzazioni che lottano per la sopravvivenza servono Soggetti, ai Soggetti servono organizzazioni che limitino la produzione di sofferenza desoggettivante.

Bibliografia

Abelhauser A., Gori R., Sauret M.J., 2011, *La folie evaluation*, Editions mille et une nuits, Parigi.

Aubert N., 2003, *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Flammarion, Parigi.

Aubert N., 2007, De Gaulejac V., *Le cout de l'excellence*, Editions du Seuil, Parigi.

Benasayag M., 2010, *De la servitude volontarie*, Editions le passager clandestin, Le Pres Saint Gervais.

Cecchinato F., *La sofferenza etica nelle organizzazioni lavorative*, in "Rivista di Psicoanalisi", n. 4, pubblicazione trimestrale a cura della Società Psicoanalitica Italiana, Edizioni Borla, Roma, anno LVIII (2012), pp. 953-965.

Cecchinato F., *L'esperienza manageriale tra idealizzazione e disagio*, in "Spunti" n. 15, rivista a cura di Studio APS, Milano, 2012, pp. 95-114.

Cecchinato F., *Etica: la sfida dei manager*, Guerini e Associati, Milano, 2009.

De Gaulejac V., 2011, *Travail, Les raisons de la colère*, Editions du Seuil, Parigi.

De Gaulejac V., Mercier a., 2012, *Manifeste pour sortir du maletre au travail*, Desclée de Bouver, Parigi.

De Gaulejac V., 2009, *Qui est je?*, Seuil, Parigi.

De Gaulejac V., 2009, *La société malade de la gestion*, Editions du seuil, Parigi.

De Gaulejac V., 2012, *La recherche malade du management*, Quae, Parigi.

- Dejours C., 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA Editions, Parigi.
- Dejours C., 2000, *L'ingranaggio siamo noi*, Il Saggiatore, Milano.
- Dejours C., Begue F., 2009, *Suicide et travail: que faire?*, Presses Universitaires de France, Parigi.
- Dujarier M.A., 2006, *L'ideal au travail*, Presses Universitaires de France, Parigi.
- Enriquez E., 2007, *Clinique du pouvoir*, Eres, Parigi.
- Ehrenberg A., 2010, *La società del disagio*, Editions Odile Jacob, Parigi.
- Ehrenberg A., 2011, *Le culte de la performance*, Fayard, Parigi.
- Gallino L., 2012, *La lotta di classe*, Gius. Laterza, Bari.
- Gori R., Cassin B., Laval C., 2009, *L'appel des appel*, Editions mille et une nuits, Parigi.
- Hirigoyen M.F., 2000, *Molestie morali*, Einaudi, Torino.
- Honneth A., 2010, *Capitalismo e riconoscimento*, Firenze University Press, Firenze.
- Kaes R., 2012, *Le malettre*, Dunod, Parigi.
- Madera R., 2012, *La carta del senso*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Marzano M., 2009, *Estensione del regno della manipolazione. Dall'azienda alla vita privata*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
- Olivetti Manoukian F., 2013, *Le organizzazioni "malefiche" che annichiliscono il lavoratore*, in "Vita e Pensiero", pubblicazione bimestrale a cura dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, n. 2, Milano, marzo-aprile, pp. 1-8.
- Orsenigo A., 2012, *Appigli e rimedi per lavorare in modo più efficace e soddisfacente*, in "Spunti" n. 15, rivista a cura di Studio APS, Milano, pp. 11-29.
- Orsenigo A., 2011, *Sofferenze, fatiche e illusioni al lavoro*, in "Spunti" n. 14, rivista a cura di Studio APS, Milano, pp. 9-23
- Touraine A., 2008, *La globalizzazione e la fine del sociale*, Il Saggiatore, Milano.
- Sennett R., 2012, *Insieme*, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano.
- Sigaut F., 1990, *Folie, reel et technologie*, Techniques et culture, 15.
- Stuckler D., Sanyay B., 2013, *L'economia che uccide*, Rizzoli, Milano.