

Paure, fatiche, sofferenze e illusioni: ipotesi d'intervento nelle situazioni di lavoro

*Azioni per costruire condizioni più sostenibili
nelle organizzazioni lavorative*

Giornata di Studio

Venerdì 18 novembre 2011

Milano, C.so Buenos Aires n. 33, Elfo Puccini teatro d'arte contemporanea, Sala Shakespeare

La ricerca e la costruzione di piste di lavoro alternative

In questa giornata intendiamo proporre piste di lavoro per gestire in modo più efficace stress, fatiche e sofferenze, elementi che attraversano la vita delle organizzazioni e dei soggetti che ne sono parte o con loro interagiscono. Ciò a partire da riflessioni e orientamenti che aiutino a riconoscere le diverse modalità con cui organizzazioni e individui cercano di affrontarle.

Sono pensieri e spunti maturati dalla nostra esperienza, da quelle di alcuni studiosi particolarmente significativi e, più in specifico, dal lavoro di ricerca che lo Studio APS ha realizzato nei mesi che ci separano dalla Giornata di Studio realizzata nel 2010. Quella era stata un'occasione per presentare e analizzare situazioni lavorative differenti in cui, per varie ragioni, gli individui si ritrovavano demotivati, frustrati, affaticati e a volte sofferenti. In quell'occasione s'era cercato di comprendere meglio quali fossero alcune delle origini di quei malesseri, quali rapporti esistessero tra fatiche, desideri di benessere e illusioni di soluzioni esaustive.

Questa nuova giornata è stata pensata per dibattere, mettere in discussione, confrontare e arricchire riflessioni e ipotesi di comprensione e di azione. È stata preparata attraverso varie

iniziative che hanno coinvolto accanto a soci e collaboratori dello Studio diversi interlocutori, alcuni con cui abbiamo da tempo contiguità di lavoro e altri contattati per la prima volta: abbiamo realizzato un seminario di due giornate in marzo e aprile, una serie di focus group con partecipanti appartenenti a diversi contesti lavorativi, dalle aziende private, agli ospedali, ai servizi territoriali nella prima metà di settembre e alcune interviste a testimoni privilegiati. A tutti coloro che abbiamo coinvolto va un sincero e vivo ringraziamento. Gli incontri hanno portato sguardi compositi e differenziati ed elaborazioni suggestive che ci proponiamo di riportare e sviluppare nella sede più ampia costituita appunto dalla Giornata di Studio prevista per il 18 novembre. Soprattutto ci auguriamo che possa essere un incontro dedicato a quanti si misurano con le altrui e proprie paure, fatiche e sofferenze nelle situazioni di lavoro e che non credono in panacee, tecniche risolutive, ma ipotizzano che trattare queste dimensioni faccia parte di ogni impegno lavorativo e richieda un importante investimento in termini di pensiero.

Fatiche e sofferenze

Il lavoro è ricercato perché fonte di reddito, ma anche perché nella nostra società è una delle principali fonti di riconoscimento. Noi tutti abbiamo bisogno di rispecchiarci negli altri, nelle relazioni e nei prodotti. Il lavoro è dunque fonte di gratificazioni, può essere occasione di soddisfazioni fondamentali, ma è anche una scommessa, una sfida: ce la farò, ce la faremo?

Negli anni pare accresciuta la sua valenza simbolica. Così, mentre le fatiche e le sofferenze fisiche sono diminuite, paiono aumentate quelle emotive, psichiche ed è accresciuta la sensibilità in questa direzione.

Differenti e complesse sono parse le origini di fatiche e sofferenze. Da un lato la società, il mercato possono generare queste condizioni e riversarle nell'organizzazione e nelle persone che le compongono. Dall'altro si hanno richieste di cambiamenti, ritmi più stringenti, riduzioni di risorse, e soprattutto i modi con cui sono proposti/imposti questi mutamenti possono far soffrire persone e gruppi di lavoro. Anche i singoli soggetti importano, a volte, nelle organizzazioni tensioni, stress e dolori dalla loro vita privata, ansie collegate a conflitti interiori, delusioni e amarezze connesse a vicende familiari e sentimentali. Pensiamo che sia opportuno e interessante distinguere a che cosa siano riconducibili le diverse sofferenze per poter mettere a punto interventi mirati in grado di tutelare l'efficacia delle organizzazioni e la salute degli individui.

La nostra ipotesi è che fatiche e sofferenze siano, in una certa quota, intrinsecamente, parte del lavoro, che sia quindi illusorio pensare alle organizzazioni come a luoghi di benessere, depurati da queste condizioni. È possibile tuttavia investire per cercare di migliorare le condizioni di lavoro, per verificare se si tratti di fatiche sensate, se siano tutte effettivamente inevitabili. Per far ciò è fondamentale distinguere stress e fatiche. Possiamo in tal senso considerare la fatica come uno degli esiti dell'impiego di energie, del lavoro volto a modificare la realtà, trasformare oggetti e problemi, comprendere persone, analizzare questioni. Mentre possiamo rappresentarci le sofferenze come fatiche sproporzionate alle risorse disponibili o, più specificatamente, frustrazioni e lacerazioni dell'immagine di sé collegate a imposizioni di cui s'è perso il senso o di cui non si condivide per nulla la finalità.

I mondi in cui e con cui organizzazioni e singoli si trovano ad operare

Una delle fonti di stress e sofferenze sono quindi i contesti. Le nostre organizzazioni (servizi pubblici e privati, scuole, ospedali e aziende) operano in ambienti caratterizzati da crescenti incertezze. I mercati, ma più ampiamente i contesti socio-economici evidenziano diffuse situazioni di crisi. Crisi che spesso non sembrano la premessa alla realizzazione di cambiamenti desiderati. Gli scenari appaiono dinamici o turbolenti, ma anche nebbiosi: è assai difficile vedere che cosa ci attende nel futuro, a quali scenari stiamo andando incontro o stiamo/stanno costruendo. È difficile individuare modelli di società, modelli economici, soluzioni ai problemi macroeconomici e di governo credibili, capaci d'attrarre, appassionare, convincere.

Ciò significa che, se guardiamo fuori dalle organizzazioni in cui e con cui lavoriamo, lo scenario è spesso ansiogeno; spesso non troviamo consolazione per le fatiche che il lavoro comporta. In questa fase esso prevalentemente induce paure, fatiche e sofferenze. A queste le organizzazioni debbono far fronte cercando di non sfaldarsi, di non perdere l'orientamento, costruendo condizioni per continuare ad esistere e svilupparsi.

Molti in questi ultimi anni si confrontano poi con la paura che il proprio servizio, la propria azienda non ce la faccia, con l'ansia di perdere il posto di lavoro o di non poterlo conservare per i propri collaboratori, con le gravi difficoltà di molti giovani a entrare nel mondo del lavoro.

A volte si ha l'impressione di un impazzimento di cui non si comprende il senso. Il mondo, in questi ultimi anni, pare essere più minaccioso che rassicurante.

Gli individui: i clienti, i colleghi, i capi

Una quota importante di fatiche e di sofferenze è anche generata dai clienti: più o meno legittimamente riversano richieste, bisogni, fantasie sulle organizzazioni con cui interagiscono; spesso presi da esigenze e malesseri, richiedono attenzione, cura, aiuto. Questo accade non solo nei confronti delle organizzazioni specificatamente deputate a questa funzione – si pensi a ospedali, servizi sociali e sanitari, scuole – ma anche aziende istituzionalmente orientate a produrre beni e servizi d'altra natura si misurano con i problemi che clienti o fornitori riversano su di loro. Gestire le relazioni con i clienti è d'importanza cruciale, è una parte nodale del lavoro. Anch'essa genera soddisfazioni, ma anche fatiche e, a volte sofferenze.

A volte sono i colleghi stessi che riportano nell'organizzazione bisogni soggettivi e tensioni competitive che appesantiscono il clima. Circolano richieste di riconoscimento, di rassicurazione, di benessere che non possono trovare risposte. Delusioni e risentimenti aggravano le fatiche e le sofferenze di tutti.

A volte coloro che esercitano ruoli direttivi, risucchiati da attese di autoaffermazione e da spinte di acquisizione di maggior potere/consenso, finiscono per fare richieste esorbitanti ai collaboratori o a evitare di rispondere a richieste di relazioni ravvicinate vissute come pericolose.

Come vengono trattate fatiche e sofferenze nelle organizzazioni lavorative

Le organizzazioni lavorative sono sistemi complessi solo in parte riconoscibili nei disegni formali dei processi e degli organigrammi. Dirigenti, manager, gruppi, singole persone collegate tra di loro da relazioni formali, processi di lavoro e reti relazionali più ampie, cercano di erogare servizi, produrre beni e nel contempo di far fronte a situazioni relazionali difficili. Vengono date direttive, introdotti, imposti, proposti cambiamenti: nuove procedure, spostamenti, riduzioni del personale, ... Tutto ciò espone le diverse componenti a incertezze, stress, speranze, paure. A generare fatica, piuttosto che sofferenza, in base alla nostra esperienza è risultato essere come non solo e non tanto il cosa si muta per attrezzarsi al futuro nelle organizzazioni, ma il come lo si fa. Ciò che genera sofferenza sembra essere soprattutto il non avere informazioni credibili, il non comprendere il senso di ciò che viene richiesto o imposto. Presi dall'ansia dell'introdurre e realizzare nuovi prodotti o servizi, nuovi processi, stressati da urgenze di efficienza ed efficacia, sembra non si riservi un adeguato spazio per condividere prospettive, ipotesi, fatiche e così si generano, spesso inconsapevolmente, sofferenze. Sofferenze che riducono paradossalmente e generalmente efficacia ed efficienza dell'organizzazione. Ciò, mentre abbiamo osservato come persone coinvolte, responsabilizzate, circa gli scenari, le necessità, le paure, gli stress, le fatiche richieste e necessarie, siano orientate ad investire consistentemente sulla loro organizzazione.

Possiamo osservare come queste dimensioni siano trattate in maniera assai diversa. In alcuni e diffusi casi esse sono semplicemente negate: non sono viste e sentite. Questa è una modalità che preclude la possibilità di valorizzare i segnali di stress, le fatiche e ipotizzare quindi interventi per farne qualcosa. È una modalità che espone a forti rischi di deterioramento non solo le persone, ma l'organizzazione stessa. Si possono osservare casi in cui le persone stesse sembra non siano viste.

Altre volte le si affronta illudendosi ed illudendo, con ciò si cerca di dipingere o rappresentarsi la situazione in un modo meno minaccioso. Ci si può illudere che la situazione non sia così difficile o che la soluzione sia a portata di mano: il capo, il consulente, la nuova tecnologia, ...

Altre volte ancora si rileva come sia negata o minimizzata la dimensione emotiva, la profondità delle sofferenze anche a livello affettivo. Persone e team sembrano trasformarsi in oggetti, cose. La sofferenza negata peraltro riemerge in varie forme distruttive: somatizzazioni, malattie, conflitti distruttivi tra persone e parti dell'organizzazione, demotivazioni. La sofferenza non pensata, non accolta si sposta generando nuovi malesseri.

Ancora si osserva come un importante malessere sia ridotto, a volte, a fenomeno, patologia, difficoltà individuale. La sofferenza è vista semplicemente come una debolezza, una fragilità individuale. Allora si fa ricorso al farmaco, al medico, al counselor. Supporti pur utili, ma assai riduttivi, se solo individuali, se non sono indagate le connessioni organizzative.

Va pure sottolineato che in diverse organizzazioni alcuni tra coloro che occupano ruoli di direzione e di coordinamento, che hanno responsabilità gestionali o che sono negli staff delle risorse umane cercano di affrontare sofferenze di colleghi e soprattutto di collaboratori supportando e sollecitando comprensioni più attente e articolate per permettere ai singoli e

all'organizzazione nel suo complesso di far decantare reazioni emotive e di vedere le situazioni in modo più articolato e lucido, considerando vincoli e perdite, ma anche opportunità e potenzialità. Essi testimoniano la possibilità di coniugare la consapevolezza delle difficoltà con la speranza di contribuire al progresso di individui e organizzazioni.

Orientamenti e ipotesi per costruire condizioni di lavoro più vivibili

Dalla nostra esperienza di lavoro e di ricerca ci pare di poter individuare alcune ipotesi interessanti e degli orientamenti da assumere per affrontare nelle organizzazioni fatiche e sofferenze. Linee d'intervento che vorremmo esplorare nella Giornata di Studio.

Per prima cosa è necessario prendere atto di queste dimensioni della vita lavorativa, avvicinarle per comprenderle, sviluppare, anche attraverso la decostruzione, ipotesi sulla loro origine. Si tratta di cercare, da un lato, d'evitare che le fatiche e lo stress si trasformino in sofferenze, quindi in fatiche rappresentate come insensate, fuori luogo e misura, e dall'altro lato costruire condizioni per ricondurre la sofferenza ad uno stato di fatica, di lavoro sostenibile e coniugato col piacere di costruire qualcosa in cui riconoscersi, qualcosa di utile. Come cercheremo di mettere a fuoco nella Giornata di Studio, ciò significa lavorare sul senso di ciò che accade e vogliamo realizzare, sulla fiducia, sull'equilibrio tra risorse (fisiche, professionali, mentali, emotive) e obiettivi. Significa riflettere e riconoscere i limiti e valorizzare le possibilità. La costruzione di condizioni di lavoro sostenibili passa attraverso la consapevolezza del limitato potere e delle responsabilità proprie e altrui.

Organizzazione della Giornata di Studio

La Giornata di Studio del 18 novembre si svolgerà a Milano, presso *Elfo Puccini teatro d'arte contemporanea, Sala Shakespeare, Corso Buenos Aires n. 33 (MM1 - fermata LIMA)*.

Avrà inizio alle 9.30 e si concluderà alle 17.30.

Il programma dettagliato sarà inviato nei prossimi giorni.

Modalità d'iscrizione

Chi desiderasse partecipare è gentilmente pregato di compilare la scheda allegata e provvedere al versamento della quota secondo le modalità indicate.

Per informazioni rivolgersi alla Segreteria dello Studio APS telefonicamente (02-4694610) o via e-mail (studioaps@studioaps.it).

Quota di partecipazione (IVA compresa):

- Euro 220,00 - partecipazione individuale sostenuta dall'organizzazione di appartenenza;
- Euro 120,00 - partecipazione individuale a titolo personale;
- Euro 75,00 cad. - partecipazione di gruppo (composto da minimo 4 persone).