

## La sofferenza etica nelle organizzazioni lavorative

FABIO CECCHINATO

**L**a condizione psicologica delle persone che lavorano nelle organizzazioni complesse, in particolare con responsabilità manageriali, sta vivendo negli ultimi anni, corrispondenti alle recenti crisi economiche, una trasformazione profonda.

Il disincanto e la crisi di adesione nei confronti della proposta di coinvolgimento che le organizzazioni rivolgono ai propri membri sembrano oggi avere raggiunto una diffusione e una profondità senza precedenti, insieme ad una diffusa condizione di malessere. Sul fronte della ricerca e della clinica i contributi e il dibattito sulla sofferenza al lavoro e sui rischi psicosociali generati dalle condizioni di lavoro nelle organizzazioni sono in continuo aumento. In alcuni paesi europei un vistoso incremento del fenomeno dei suicidi collegabili all'esperienza lavorativa ha attirato l'attenzione dell'opinione pubblica. Uno dei molteplici volti della sofferenza legata all'esperienza lavorativa, che sarà esplorato in questo contributo, è la sofferenza etica. Con questo termine si intende quello specifico tipo di sofferenza che sorge da un lato dalla difficoltà dell'autoriconoscimento nella propria condotta e dall'altro dalla esposizione alla percezione della sofferenza altrui.

### **LE ORGANIZZAZIONI: CONTESTI INOSPITALI PER L'IDENTITÀ ETICA?**

La cultura tecno-economica prevalente nei contesti aziendali e la ri-temporalizzazione dell'esperienza determinata dal prevalere dell'orientamento al breve

Versione rivista e modificata della relazione al XVI Congresso della Società Psicoanalitica Italiana: *Realtà psichica e regole sociali. Denaro, potere e lavoro tra etica e narcisismo*. Roma, 25-27 maggio 2012.

termine e dall'esigenza di flessibilità sono gli aspetti della vita organizzativa più determinanti nella generazione della sofferenza etica.

La visione del mondo tecno-economica dominante nei contesti organizzativi produce nei confronti dell'identità etica una aggressione nella forma di una pressione alla riduzione dell'uomo a funzionario della tecnica, alla risoluzione dell'identità nella funzionalità (Galimberti, 2002).

Nel mondo tecnico la sovranità e l'autonomia del soggetto, condizioni di significanza di un'ermeneutica etica dell'esperienza, appaiono compromesse perché «più le infrastrutture tecniche condizionano la praticabilità dell'agire, più il soggetto appare come risultato e non come promotore dell'azione e la sua azione più come funzione prevista dal sistema che come espressione di sé» (*ibid.*, 551).

Per l'individuo, in quanto parte di un sistema che lo trascende, e a cui deve adeguarsi per sopravvivere, «l'identità personale si declina nella funzionalità, in quel processo di personificazione e reificazione dove ciascuno non è più sé stesso, ma semplice rappresentante di interessi» (*ibid.*, 555).

Il mondo tecno-economico si qualifica innanzitutto per la sua monodimensionalità economica che, risolvendo il mondo nel mondo del denaro, gli sottrae ogni significato qualitativo e «riduce la società a mercato e l'individuo a sintesi dei suoi interessi materiali» (*ibid.*, 540) per cui il volto dell'individuo scompare sotto la maschera del rappresentante di interessi. Osserva Galimberti: «dietro la maschera non c'è nessuno, ma Nessuno, come sappiamo da Omero è il nome di qualcuno che entra in relazione sociale non come individuo, come sé stesso, ma solo come titolare di interessi, come loro rappresentante» (*ibid.*, 541).

Instaurato il primato della competenza sull'individuo, egli diviene un funzionario della sua competenza, una sua personificazione e considererà l'apparato tecnico come una necessità naturale, ovvia, ineluttabile. Per l'uomo ridotto a funzionario delle proprie competenze l'azione tende a perdere l'intenzionalità e il finalismo che costituirebbero la condizione di possibilità dell'etica, e l'individuo, per definizione sostituibile, appare completamente deidentificato: l'autore è assente.

Nel mondo tecnico le persone sono rilevanti solo in quanto esprimono la prestazione necessaria, mentre quello che in sé stesse sono come persone al di là della loro prestazione risulta del tutto irrilevante. La adiaforizzazione dell'unicità della persona e del sentimento propri del mondo tecnico sono estremamente rilevanti dal punto di vista etico perché caratterizzano il tentativo di assoggettare la

condotta degli attori a criteri procedurali e strumentali attraverso la delegittimazione e il rifiuto di tutti gli altri criteri, dove, sostiene Bauman (1996, 128), «fra tali criteri destinati alla soppressione, quello più elevato è l'impulso morale, fonte di un comportamento eminentemente autonomo e quindi dal punto di vista dell'organizzazione, imprevedibile e ostile all'ordine».

L'assoggettamento della condotta a criteri strumentali e procedurali estrinseci non solo tacita il sentimento della prossimità suscitato dalla presenza del volto dell'Altro, ma rende insensato porre sé stessi come origine della propria azione e della propria parola, in una situazione in cui, per dirla con le parole di Anders, «il nostro parlare in prima persona si fa superfluo» (2003, 140). Ma non è forse il parlare in prima persona, il poter dire «eccomi!» il principio di ogni etica?

All'irrelevanza dell'identità personale nel mondo tecnico, caratterizzato dall'impossibilità di percepire e discutere i fini dell'azione, corrisponde anche l'irrelevanza dei sentimenti. La vita affettiva che sorge dalla relazione con i fini dell'azione, è travolta insieme ad essi nell'insignificanza ed oggetto di una sistematica elisione. L'inibizione della vita affettiva riflessa dall'attribuzione di valore ai fini dell'azione fa emergere in primo piano le componenti razionali della personalità, espressione delle parti più egoistiche incaricate del perseguimento razionale degli interessi individuali, mentre ogni forma di dedizione e di altruismo, avendo le sue radici nella dimensione sentimentale ed emotiva non ha parola, appare come semplice espressione di irrazionalità. Allo smarrimento della distinzione tra tecnica e pratica corrisponde una tendenza alla individualizzazione della dimensione etica della vita professionale, che viene confinata nel perimetro del personale connotato in senso irrazionalistico, confondendo il piano etico «con l'esercizio di scelte puramente personali e con l'espressione di pregiudizi e gusti personali che non possono essere giustificati né spiegati e che quindi non devono essere considerati impegnativi per nessuno» (Lasch, 1996, 17).

La dinamica pervasiva e fagocitante del mondo tecno-economico si traduce in un processo di colonizzazione della coscienza che induce una trasformazione antropologica delle sue stesse strutture trascendentali nel senso di una trasformazione interiore del modo con cui l'uomo concepisce la realtà e delle stesse strutture della coscienza. Tali modificazioni antropologiche profonde sgretolano la separazione tra io e non io e lasciano emergere un'esperienza di sé come «anima inondata dal mondo» (Galimberti, 2002; Anders, 2003) rimasta senza difese perché la parete tra dentro e fuori è caduta. Questa dissolvenza rende impossibile sperimentare la propria identità come funzione decisionale e attribuire a sé stessi

le proprie azioni perché esse non sono più espressione dell'anima, ma possibilità previste e prescritte dall'apparato tecnico.

L'utile economico viene perseguito dalla ragione di Stato d'impresa, che opera in ossequio ad una sovversione dell'imperativo categorico kantiano nell'imperativo categorico tecno-economico: «Agisci in modo che la massima della tua azione possa coincidere con le esigenze dell'apparato» (Anders, 2003, II, 268). L'imperativo categorico tecnico costituisce una negazione radicale dell'imperativo kantiano, dal momento che in esso, al posto dell'esame di universalizzazione svolto da un soggetto libero, consapevole della propria autonomia, subentra una identificazione acritica con le esigenze del sistema che vengono assunte come assoluto. Proprio questo processo di identificazione con le esigenze del sistema suscita quel sentimento che Anders definisce vergogna prometeica, ossia la sensazione dolorosa della insufficienza della propria capacità di servire razionalmente il sistema, il sentimento della inadeguatezza e della disfunzionalità della propria affettività e quindi anche dei propri impulsi morali. La vergogna di fronte ai propri impulsi morali conduce il rispetto dell'imperativo tecnico fino alla rivendicazione del diritto di ignorarli sistematicamente e fino alla sua più completa perversione: «Compi ciò che favorisce le esigenze del sistema e pretendi di poter agire così» (*ibid.*, 265).

Il dominio della cultura tecno-economica determina uno degli aspetti più evidenti e al contempo sorprendenti della esperienza lavorativa in particolare, ma non solo, manageriale, ossia la presenza pervasiva di questioni etiche nelle situazioni e decisioni che caratterizzano il lavoro gestionale e, contemporaneamente, la sistematica negazione e rimozione della loro connotazione etica. Robert Jackall (2001, 20) lo rileva in modo esplicito: «I dilemmi morali posti dal lavoro burocratico sono, di fatto, pervasivi, dati per scontati e nello stesso tempo regolarmente negati».

I quadri direttivi che danno un'interpretazione morale delle situazioni e dei problemi sembrano costituire un'eccezione che mette profondamente a disagio il loro sistema sociale. L'affermazione di un punto di vista morale o la presa di posizione in termini etici appare fuori luogo, indesiderabile, minacciosa, trasgressiva. Quello che genera il disagio di fronte all'etica sembra essere precisamente la pretesa dell'affermazione della propria identità etica, del proprio potere autonomo di valutare e di decidere, di affermarsi come persona etica indipendente dal contesto. Quello che appare intollerabile e deve essere ad ogni costo inibito è l'autonomia del soggetto, il suo potere di valutare e decidere in opposizione al contesto,

il suo senso di responsabilità personale, in una parola, tutti gli elementi costitutivi della identità etica. Quello che qui genera disagio è il rifiuto dell'individuo di risolversi in un mero risultato del contesto sociale.

L'organizzazione richiede la rinuncia alla propria identità etica, l'abdicazione totale e senza condizioni all'autonomia delle proprie valutazioni e l'assunzione come unico punto di riferimento della convenienza mutevolmente definita dai poteri che governano il contesto. Potremmo dire che la morale dell'organizzazione esige l'estinzione dell'etica. Avere il coraggio di essere un soggetto morale è pericoloso, rischia di compromettere il raggiungimento degli obiettivi di carriera su cui è costruita l'identità e lo status della categoria professionale.

### **FLESSIBILITÀ ED ETICA**

A produrre effetti profondi sulla identità etica è anche la caratteristica del mondo organizzativo contemporaneo indicata dal termine flessibilità.

Secondo Sennett (1999), al di là delle sue implicazioni economiche, «il risvolto della flessibilità che genera più confusione è forse il suo impatto sul carattere dei singoli individui». Nel concetto di carattere è in gioco il «valore etico attribuito ai nostri desideri e alle nostre relazioni con gli altri» (10) dove tale valenza etica è legata al concetto di permanenza implicita nel carattere, il quale «indica soprattutto i tratti permanenti della nostra esperienza emotiva e si esprime attraverso la fedeltà e l'impegno reciproco, o nel tentativo di raggiungere obiettivi a lungo termine, o nella pratica di ritardare la soddisfazione in vista di uno scopo futuro» (*ibid.*).

Sennett si chiede: «Come è possibile perseguire obiettivi di lungo periodo in un'economia che ruota attorno al breve periodo? Com'è possibile mantenere la fedeltà e impegni reciproci all'interno di aziende che vengono continuamente fatte a pezzi e ristrutturare? In che modo possiamo decidere quale dei nostri tratti merita di essere conservato all'interno di una società impaziente che si concentra sul momento?» (*ibid.*).

Il capitalismo flessibile minaccia di corrodere il carattere perché impone nuovi modi di esperire e organizzare il tempo. Il trionfo del principio del breve termine produce una mobilità e transitorietà universale che attraversa tutte le dimensioni dell'esperienza: «Basta col lungo termine è un principio che corrode la fiducia, la lealtà e la dedizione reciproca» (*ibid.*, 22) perché «le amicizie e le comunità locali sono transitorie» (*ibid.*, 18), i rapporti occasionali sono più utili

dei vincoli a lungo termine» (*ibid.*, 22), «il distacco e la cooperazione superficiale sono più adatti rispetto al comportamento basato sui valori della lealtà e del servizio» (*ibid.*, 23).

Questa ritemporalizzazione dell'esperienza nel senso della precarietà, della centratura in una serie di presenti sconnessi tra loro rende impossibile ad uno dei personaggi di Sennett, Rico, «scrivere una lettera ai propri figli per guidarli nella vita», ossia ricomporre la sequenza delle proprie esperienze in un racconto che faccia emergere il senso etico della condotta del protagonista. La sensazione di andare alla deriva in questa forma di tempo «scollegato mette a rischio la capacità delle persone di trasformare le proprie personalità in narrazioni continuate» (*ibid.*, 29).

Quello che il mondo flessibile sottrae attraverso la forma di temporalità che gli è caratteristica è precisamente la possibilità di essere gli autori di una narrazione sensata della propria esperienza, di ritrovare nella propria esperienza una storia, il filo di un racconto dotato di un protagonista e di un significato.

La flessibilità del mondo tecno-economico contemporaneo, attraverso la ritemporalizzazione dell'esperienza ad essa connessa, costituisce un potente antagonista della possibilità dell'etica.

Anche Boltanski nel suo illuminante studio sul nuovo spirito del capitalismo (Boltanski, Chiapello, 2001, 560) osserva come tra l'esigenza di flessibilità proveniente dall'universo tecno-economico e l'esigenza di essere qualcuno, ossia di riconoscersi come un sé dotato di una specificità e di una permanenza nel tempo, si instaura una tensione che diviene una fonte di costante inquietudine.

Dal punto di vista del sistema tecno-economico il modello della situazionalità e della temporaneità dovrebbe essere esteso anche alle qualità e agli attributi delle persone, caratteri che, privati del loro carattere permanente, dovrebbero poter essere attivati sulla base della convenienza rispetto alle circostanze: «l'adattabilità, ossia la capacità di trattare la propria persona come un testo che si può tradurre in differenti lingue» costituisce una esigenza fondamentale per sopravvivere o prosperare nei contesti flessibili a rete. Dal punto di vista delle esigenze del contesto, osserva Boltanski, la permanenza, «la congruenza con sé stessi o l'attaccamento durevole a dei valori sono criticabili come una rigidità fuori luogo, patologica, e, a seconda dei contesti, come un'inefficacia, una maleducazione, una intolleranza, una incapacità di comunicare» (*ibid.*, 561).

Nel mondo flessibile la possibilità di trovare un equilibrio tra il mantenimento di sé, sempre soggetto alle accuse di rigidità e di inadeguatezza, e l'adattamen-

to alle esigenze della situazione, con il rischio della dissoluzione completa della propria identità etica, appare estremamente problematica.

### **LA SOFFERENZA ETICA**

Affermare che il contesto culturale e sociale delle organizzazioni comprometta l'integrità dell'identità etica significa concordare con l'intuizione di Bauman che vede come nel rapporto tra soggetto e società non è affatto ovvio che la moralità sia un prodotto della società e che essere morali significhi essere conformi al dettato sociale. Il contesto sociale può agire non come fonte, ma come inibitore, come sabotatore dell'eticità soggettiva. Essere etici in questi casi non significa essere conformi, ma al contrario resistere, sovvertire, disattendere con coraggio i condizionamenti e le regole sociali.

Una soggettività capace di questa resistenza è nelle organizzazioni lavorative contemporanee una possibilità quanto mai problematica proprio in relazione al difficile equilibrio tra conformità e indipendenza. Nei contesti organizzativi, pur rimanendo una possibilità aperta, essa incontra pesanti attacchi e condizionamenti.

Osservando la dinamica dell'interazione tra contesto e soggetto nelle organizzazioni, sembra spesso di assistere ad una sorta di abdicazione del soggetto alle sue prerogative di libertà a favore della cultura. Il soggetto collassa, si liquefa nella ideologia dominante perdendosi fusionalmente in essa. L'abolizione sociale del soggetto autore della propria azione e della propria storia, consapevole difensore dei propri significati, coincide con la abolizione del soggetto eticamente responsabile e questa sottrazione può essere fonte di sofferenza psichica.

L'altra esperienza, oltre a quella della soggettività etica, che deve essere cancellata affinché l'ottica etica possa essere dismessa è l'esperienza dell'incontro dell'altro come volto (Lévinas, 1961). La cultura tecno-economica infatti predispone un linguaggio e un immaginario in cui l'incontro con l'altro può essere pensato in tutte le sue sfumature con estrema precisione, tranne quella della prossimità. La prossimità con il volto d'Altri ha come significato originario proprio il divieto assoluto di trasformare l'altro in strumento o risorsa, una trasformazione che è il principio di ogni violenza e di ogni ingiustizia. Il volto dell'altro è incontrato nella prossimità come un No! originario e fondativo che ingiunge che l'altro sia mantenuto come fine e non convertito in mezzo. L'universo tecno-economico

è necessariamente edificato sulla negazione della prossimità, ossia sulla possibilità che l'altro sia incontrato in buona coscienza sempre e solo come strumento o risorsa e mai come volto.

Infine, la ulteriore dimensione etica, in questo caso etico-politica, che è necessario sottrarre alla consapevolezza degli attori è quella della valutazione della giustizia del funzionamento del sistema organizzativo. Nel sistema tecnico l'amministrazione della giustizia è prerogativa esclusiva del potere proprietario e dei suoi rappresentanti, nella forma di una apparente meritocrazia insindacabile, rispetto alla quale non sono ammesse critiche, discussioni, coalizioni, solidarietà, o opposizioni sul terreno della distribuzione delle retribuzioni, degli incentivi, delle opportunità e delle risorse.

La sottrazione sociale della autografia dei significati, della prossimità e della discutibilità politica della giustizia sono i tre aspetti della negazione della dimensione etica nelle organizzazioni. Questa negazione, nel suo triplice piano identitario, sociale e politico determina ciò che Dejours definisce «sofferenza etica», ossia, da un lato, la percezione dolorosa delle lesioni biografiche provenienti dalle azioni e dalle richieste che contraddicono l'essenza e la continuità del proprio *bios*, dei propri significati identificanti, dall'altro la percezione, altrettanto dolorosa, della sofferenza altrui generata con il proprio contributo o almeno grazie alla propria indifferenza.

La denegazione della dimensione etica operata dalla cultura e dalle pressioni omologatrici dei contesti organizzativi dischiude le porte a questo tipo specifico di sofferenza. È la sofferenza del tradimento di sé, del ritrovarsi a compiere azioni in cui non ci si riconosce o che si disapprovano interiormente, che si riconoscono come distruttive, cedendo agli imperativi del contesto sociale o del proprio interesse, o dell'esigenza di sopravvivere in un sistema culturale e operativo che le richiede. Il fenomeno che definiamo sofferenza etica riguarda il compiere azioni che si disapprovano moralmente in quanto contrarie ai valori costitutivi della propria identità, ma anche più in generale il compiere azioni che si avvertono come dissonanti e incompatibili con la coerenza e la continuità biografica ed esistenziale.

Il secondo senso dell'idea di sofferenza etica è quello del disagio generato dalla percezione della sofferenza altrui, dallo spettacolo e dalla consapevolezza del dolore vissuto dagli altri. Da questa sofferenza ci si protegge costruendo difese individuali o adottando i sistemi di difesa allestiti dal sistema sociale a protezione dei suoi membri più esposti a questo tipo di disagio, ad esempio attraverso

la ritualizzazione della virilità intesa come capacità di sopportare e infliggere sofferenza e umiliazione (Dejours, 1998).

La sofferenza etica si produce per ragioni e secondo forme diverse, in relazione alla posizione soggettiva nei confronti della cultura tecno-economica dominante e secondo alcune possibilità tipiche che derivano dalla relazione tra due variabili, il livello di adesione e di identificazione con la cultura tecno-economica e il livello di inibizione etica, ossia la forza e la cogenza della propria esigenza di coerenza identitaria, di prossimità e di giustizia. L'incrocio di queste variabili dà luogo a quattro posizioni generatrici di sofferenza etica: l'opportunismo individualista (1), l'adesione burocratica o narcisistica (2), la confittualità scissa (3), la resistenza (4).

La posizione dell'opportunismo individualista (1) è tipica delle persone con un basso livello di identificazione con gli interessi della visione tecno-economica e di un basso livello di inibizione etica. Gli attori rientranti in questa categoria possono facilmente approfittare della eliminazione della prospettiva etica dalla vita organizzativa per agire comportamenti distruttivi, sia a livello microsociale che a livello più sistemico, nella forma della violenza, della minaccia, della produzione di sofferenza altrui, della manipolazione della verità, dell'inganno, della crudeltà. Questo male agito per interesse personale gode della solida impunità garantita dalla visione del mondo manageriale. Le persone con questo profilo sono esposte al rischio di disagio per la percezione della sofferenza prodotta negli altri in particolare quando le difese individuali o collettive miranti a proteggerli dalla consapevolezza del male agito si rivelino insufficienti.

Consideriamo ora le posizioni burocratico-esecutiva e di adesione narcisistica (2). L'esecutore burocratico ha interiorizzato a tal punto gli obiettivi organizzativi e la visione del mondo tecno-economica da essere disponibile ad agire distruttivamente e a produrre sofferenza pur di raggiungere i risultati prescritti. Compie il male, apparentemente senza consapevolezza della qualità etica di ciò che fa, nell'interesse della ragion di stato organizzativa. Il modello tipologico è qui l'arendtiano Eichmann.

La posizione di adesione narcisistica è quella di chi si è a tal punto imprigionato nella stretta dell'esigenza di conferme narcisistiche, che alimenta con l'energia del suo bruciante desiderio di riconoscimento del proprio valore, che sull'altare di questa gratificazione è disposto ad accettare qualsiasi costo umano. Ciò che conta per lui è solo ed esclusivamente ottenere il riconoscimento gratificante della sua efficacia, e siccome essa coincide con l'eccellenza professionale,

ossia con l'interesse organizzativo, ogni costo umano, ogni sofferenza lasciata ai margini del suo cammino è per principio ai suoi occhi giustificata.

Queste persone sono tipicamente esposte al rischio del disagio derivante dalla percezione della sofferenza provocata agli altri, quando i sistemi di difesa individuali e collettivi perdono la loro efficacia protettiva. Inoltre la loro forte identificazione con gli interessi organizzativi può condurre nei momenti di autenticità e di ascolto di sé a sperimentare la sensazione dolorosa del tradimento di sé e della mancanza di autenticità e di autoriconoscimento nella propria vita.

Nella terza posizione (3) incontriamo le persone con un alto livello di identificazione con gli interessi organizzativi e al contempo un alto livello di inibizione etica, che quindi vivono un forte conflitto interno tra le esigenze dell'organizzazione e la loro identità etica. Tale conflitto può generare acuta sofferenza, condotte incoerenti, condizioni di nevrosi e scissione della personalità.

Nella quarta posizione (4) troviamo le persone con un alto livello di inibizione etica e un basso livello di identificazione con la cultura organizzativa, che su di loro esercita poca attrazione. Sono le persone che tendono ad essere emarginate dal sistema in quanto resistenti al suo dominio, indipendenti, critici, percepiti come rigidi rispetto alla richiesta di infinita disponibilità e flessibilità, anche etica, che l'organizzazione avanza. Queste persone pagano un prezzo elevato per la loro indipendenza identitaria, affrontano il costo della emarginazione o della esclusione dalle opportunità, della mancanza di riconoscimento del loro valore, della onerosa resistenza alle pressioni omologatrici, e infine della sensazione di abitare un contesto nella cui cultura e nelle cui prassi non è possibile riconoscersi.

Tutte queste diverse forme di sofferenza sono ugualmente sottaciute e negate a causa dell'ingiunzione culturale che impone una stringente censura su di esse, ma rappresentano una chiave interpretativa importante per la comprensione del crescente disagio diffuso nelle organizzazioni. Il soggetto che sperimenta sofferenze derivanti dalla propria esperienza di lavoro è culturalmente indotto ad inibire l'espressione sociale della propria sofferenza. Rischia quindi da un lato di impedire a sé stesso che la propria sofferenza possa accedere alla parola per essere riconosciuta e rielaborata, dall'altro l'intolleranza affettiva alla propria emozione può condurlo ad isolarsi dalla sofferenza altrui attraverso un atteggiamento di indifferenza, contribuendo in tal modo alla produzione della tolleranza sociale alle cause della sofferenza sul lavoro.

Il lavoro occupa, come sostiene con forza anche Dejours (2000), un posto centrale nel funzionamento psichico individuale e nella costruzione dell'identità.

Esso resta nella nostra cultura il principale mediatore della realizzazione di sé nel campo sociale. Il rapporto con il lavoro gioca quindi un ruolo centrale nel mantenimento o nel degrado della salute mentale. Esiste una solidarietà e interdipendenza psichica fondamentale tra la vita di lavoro e quella extra-lavorativa, una unità economica tra le due modalità esistenziali, che rende necessario non trattare il lavoro come una realtà solo esteriore al soggetto e non considerarlo più come un oggetto fuori della portata dell'investigazione analitica, riconoscendo il suo posto essenziale al cuore del funzionamento psichico.

Appare interessante e generativa la distinzione che Dejours propone nei suoi lavori tra diversi tipi di sguardo esercitabile sulla sofferenza al lavoro. Un primo sguardo mette al centro il concetto di stress e considera gli elementi contestuali generativi di disagio come dati ambientali assunti a variabile indipendente spostando il fuoco di attenzione sulle modalità con cui l'individuo riesce a gestire il proprio stress, quindi sulla capacità di *coping* individuale, assumendo che la gravità dei sintomi non dipenderà dall'ambiente, ma dalle risorse e dalla validità dei mezzi psicofisici dispiegati dall'individuo per farvi fronte.

Il secondo sguardo, proprio secondo l'autore sia della psichiatria che della psicoanalisi convenzionale, si iscrive in una prospettiva strutturalista, che tende ad attribuire le risposte patologiche all'ambiente a varie tipologie di vulnerabilità individuali, quali fattori biologici o biografici. In questa ottica lo stress lavorativo gioca il ruolo di un trauma rivelatore della struttura e delle sue vulnerabilità. Il terzo sguardo, in realtà simmetrico rispetto ai precedenti, è l'analisi sociogenetica che considera al contrario decisivi i fattori contestuali sociali, quali la cultura, l'organizzazione del lavoro, i sistemi e le pratiche gestionali e organizzative. Ognuno di questi sguardi si caratterizza per la sua unilateralità ed esclusività.

È evidente, come sostiene anche Dejours (2009), che queste tre forme di analisi scontino tutte il grave inconveniente di restare prigioniere dell'opposizione tra causalità sociale e causalità individuale, e corrano il rischio di mantenersi estranee al necessario investimento di comprensione sul ruolo, per la salute psichica, dell'esperienza di lavoro nella sua estrema e determinante complessità biografica, socioculturale, psicologica e corporea, uno sforzo di comprensione proprio, ad esempio, dell'approccio multidisciplinare caratteristico dell'analisi psicosociologica.

### SINTESI E PAROLE CHIAVE

La cultura dell'universo tecno-economico appare un'antagonista dell'ermeneutica etica dell'esperienza, compromettendo i tre aspetti chiave dell'esperienza di sé come soggetto etico. Il primo è la negazione e l'irrelevanza del soggetto autore e responsabile della propria condotta etica; il secondo è l'inibizione della percezione di prossimità, dell'incontro con altri come volto piuttosto che come strumento; il terzo è la sottrazione dello spazio di azione e riflessione collettiva sul funzionamento istituzionale dal punto di vista politico della giustizia. Abitare questi contesti lavorativi espone quindi al rischio della sofferenza etica, derivante dal condizionamento a rinunciare all'autografia dei propri significati, alla prossimità con altri e all'impegno per la qualità politica del funzionamento organizzativo.

**PAROLE CHIAVE:** Giustizia, lavoro, sofferenza etica, soggetto.

**ETHICAL SUFFERING IN WORKING ORGANIZATIONS.** The culture of the techno-economic universe appears to be antagonistic to the hermeneutic ethics of experience, compromising the three key aspects of the experience of self as an ethical subject. The first is the denial and insignificance of the subject as subject-author and responsible for his own ethical conduct; the second is inhibition of the perception of nearness, of the encounter with others as an aim rather than a tool; the third is the eradication of the space of action and collective reflection about institutional functioning from the point of view of political justice. Inhabiting these working contexts, then, exposes us to the risk of ethical suffering that derives from the conditioning to renounce the individuality of one's own meanings, the proximity with others, and commitment to the political quality of organizational functioning.

**KEYWORDS:** Ethical suffering, Justice, subject, work.

**LA SOUFFRANCE ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL.** La culture de l'univers techno-économique semble un antagoniste de l'herméneutique éthique de l'expérience, ce qui compromet les trois aspects principaux de l'expérience de soi en tant que sujet éthique. Le premier est le déni et l'insignifiance du sujet, auteur et responsable de sa propre conduite éthique; le second est l'inhibition de la perception de proximité, de la rencontre avec d'autres comme visage plutôt que comme outil; le troisième est la soustraction de l'espace d'action et de réflexion collective sur le fonctionnement institutionnel du point de vue politique de la justice. Habiter ces contextes de travail expose donc au risque de la souffrance éthique, découlant du conditionnement à renoncer à l'autographie de ses propres significations, à la proximité avec les autres et à l'engagement pour la qualité politique du fonctionnement organisationnel.

**MOTS-CLÉS:** Justice, souffrance éthique, sujet, travail.

**EL SUFRIMIENTO ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES.** La cultura del universo tecno-económico se presenta como antagonista de la hermenéutica ética de la experiencia, comprometiéndolo los tres aspectos clave de la experiencia de sí mismo cual sujeto ético. El primer aspecto es la negación y la irrelevancia del sujeto autor y responsable de su propia conducta ética; el segundo es la inhibición de la percepción de proximidad, del encuentro con otros seres como rostro más que como instrumento; el tercero es la sustracción del espacio de acción y de reflexión colectiva sobre el funcionamiento institucional desde el punto de vista político de la justicia. Vivir tales contextos laborales entonces expone al riesgo de sufrimiento ético, que deriva del condicionamiento a renunciar a la autografía de sus significados, a la proximidad con otros seres y al propio compromiso para la calidad política del funcionamiento organizador.

**PALABRAS CLAVE:** Justicia, sufrimiento ético, sujeto, trabajo.

**DAS ETHISCHE LEIDEN DER ARBEITSORGANISATIONEN.** Die Kultur des technisch-ökonomischen Universums erscheint als ein Antagonist der ethischen Hermeneutik der Erfahrungen und kompromittiert die drei grundlegenden Aspekte der Selbst-Erfahrung als ethisches Subjekt. Der erste Aspekt ist die Negation der Unwichtigkeit des Subjekts, Autor und Verantwortlicher des eige-

nen Verhaltens. Der zweite Aspekt ist die Hemmung der Perzeption der Nähe, des Treffens mit Personen, die nicht als Instrument betrachtet werden. Der dritte Aspekt ist der Entzug des kollektiven Aktions- und Überlegungsraumes bezüglich der institutionellen Funktionsweise hinsichtlich der Politik der Justiz. Die Auseinandersetzung mit diesen Arbeitssituationen führt zu einem ethischen Leiden, aufgrund des Verzichts der eigenen Bedeutung und des Einsatzes für die politische Qualität der Organisationen.

**SCHLÜSSELWÖRTER:** Arbeit, ethisches Leiden, Justiz, Subjekt.

---

#### BIBLIOGRAFIA

- ANDERS G. (2003). *Luomo è antiquato*. Torino, Bollati Boringhieri, voll. I e II.
- BAUMAN Z. (1996). *Le sfide dell'etica*. Milano, Feltrinelli.
- BOLTANSKI L., CHIAPPELLO E. (2001). *Le nouvelle esprit du capitalisme*. Parigi, Gallimard.
- DEJOURS C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Parigi, Editions du Seuil.
- DEJOURS C. (2000). *Travail usure mental*. Parigi, Bayard Editions.
- DEJOURS C. (2009). *Travail vivant 2: Travail et emancipation*. Parigi, Payot et Rivages.
- GALIMBERTI U. (2002). *Psiche e Techne*. Milano, Feltrinelli.
- JACKALL R. (2001). *Labirinti morali*. Torino, Edizioni di Comunità.
- LASCH C. (1996). *L'io minimo*. Milano, Feltrinelli.
- LÉVINAS E. (1961). *Totalité et Infini*. La Haye, Nijhoff.
- SENNETT R. (1999). *Luomo flessibile*. Milano, Feltrinelli.

**Fabio Cecchinato**

---

Baluardo Partigiani, 2b

---

28100 Novara