

APPIGLI E RIMEDI PER LAVORARE IN MODO PIÙ EFFICACE E SODDISFACENTE

Achille Orsenigo

Con questo articolo intendo proporre una serie di riflessioni fortemente orientate a suggerire attenzioni, appigli, linee d'azione che le organizzazioni possono offrire e in diversi casi già offrono per contenere, ridurre, trasformare fatiche e sofferenze che le attraversano. Questo scritto è lo sviluppo delle riflessioni proposte nel precedente numero di **Spunti**¹ a cui rimando per un approfondimento dell'analisi dei problemi sottesi al manifestarsi di sofferenze, fatiche e illusioni nelle organizzazioni lavorative. Sono idee e proposte che derivano principalmente dalle mie esperienze lavorative e da quelle dello Studio APS, dallo sforzo di utilizzarle come occasione per comprendere meglio il mondo in cui viviamo e le persone che lo abitano. Queste conoscenze sono state verificate e approfondite con una serie di focus group² e interviste sul tema specifico e con discussioni interne al nostro gruppo.

L'insieme di questi momenti di lavoro e di ricerca ci ha confermato nel convincimento che non sono individuabili ricette, tecniche comunque efficaci, cataloghi d'interventi risolutivi a fronte del malessere che segna la vita lavorativa. Si possono individuare rimedi parziali, modi più o meno evoluti di trattare queste spinose questioni, ma le "ricette" risolutive sono sostanzialmente delle illusioni. Eppure rileviamo forti spinte in questa direzione, sia nell'offerta che nella richiesta di interventi, tecniche, regole viste spesso come dotate di caratteristiche magiche. Sembra proprio che molti, in differenti occasioni, non possano fare diversamente che vivere con l'illusione che se ci sono delle difficoltà, dei problemi, dall'altro ci devono essere delle soluzioni, quindi delle ricette da applicare.

In queste pagine vorrei proporre delle piste non per eliminare, comunque, fatiche e sofferenze nei luoghi di lavoro, ma per impiegarle costruttivamente, per farne una leva per generare innovazioni, nuovi modi di lavorare, produrre, pensare.

¹In particolare: A. Orsenigo (2011), *Sofferenze, fatiche, illusioni al lavoro*, in Spunti N. 14.

²L'articolo di Monica Savio, in questo numero, si focalizza su questa specifica parte della nostra ricerca.

Perché occuparsi di fatiche, stress e sofferenze

Effettivamente è importante chiedersi, chiarire perché, con tutto quel che c'è da fare in una organizzazione, con i carichi di lavoro, con la scarsità di risorse disponibili, qualcuno debba dedicare risorse economiche, tempo, pensieri in questa direzione.

Mi pare di individuare tre ordini di ragioni, che possono agire indipendentemente, ma molto più spesso operano congiuntamente.

Esistono legislazioni nazionali ed europee che sollecitano e in alcuni casi obbligano a rilevare questi fenomeni, individuare le cause e intervenire. Quindi si possono rilevare specifici interventi a forte connotazione adempistica. Il timore di sanzioni, il desiderio di evitare fastidi, fanno da traino a numerose rilevazioni o ricerche, a formazioni specifiche, a controlli, spesso scarsamente efficaci perché non sostenuti da un effettivo interesse ad entrare nel merito delle questioni in campo. Paradossalmente iniziative di tipo solo formale possono accentuare il malessere. Le persone si sentono in questi casi spesso maltrattate, trattate come pedine o come persone non in grado di comprendere.

Si possono poi rilevare spinte ad intervenire e progetti fortemente caratterizzati da dimensioni etiche o valoriali. Si spende, ci si impegna per contrastare lo stress perché si pensa che far soffrire, stressare, affaticare non sia una buona cosa; che quindi vadano pensati interventi riparativi o volti a eliminare stress, malesseri e tanto più sofferenza. Il causarli, o anche solo tollerarli, va contro valori, principi, a cui questi soggetti tengono in modo particolare: è quindi riprovevole. Sono la loro storia, le loro origini familiari, la cultura di provenienza che sostengono e spingono ad agire in questa prospettiva imprenditori e dirigenti. In questa prospettiva si può anche pensare che lasciar soffrire, o ancor di più, far soffrire, stressare, sia un qualcosa di negativo, di cattivo, opposto ad un doveroso sforzo di generare benessere.

È anche possibile assumere un terzo tipo di logica. In questo caso si pensa che sia inutile, anzi controproducente avere dipendenti, collaboratori, clienti, fornitori che soffrono, che stanno male. Si pensa che per rendere l'azienda produttiva, per fornire servizi che i clienti poi apprezzeranno, soprattutto per produrre idee, soluzioni, azioni ad alto contenuto d'innovazione sia utile, forse indispensabile, lavorare con persone motivate, che vedono la propria azienda, il proprio Servizio come qualcosa non di nemico, ma di alleato. Quindi far soffrire o accettare che le persone stiano male è visto sostanzialmente come stupido e antieconomico. *“Se un manager sta male, questo è un danno per la mia azienda: ci aiuti a trovare un modo per aiutarli.”* È una prospettiva che può convivere con uno scarso investimento nella tutela delle funzioni lavorative “povere”, verso i soggetti fungibili, il cui malessere non danneggia significativamente il prodotto o dove appunto può sembrare più economico semplicemente sostituire chi sta male. In questa visione può convivere una scissione tra la cura delle condizioni del proprio gruppo di riferimento e quella degli “altri”, soprattutto se distanti, a patto che i soggetti l'accettino (lo si fa molto più

diffusamente di quanto si pensi). Se, però, le persone non apprezzano o reggono una divisione di questo genere, vengono segnati dalle sofferenze altrui, a quel punto, anche economicamente, risultano più vantaggiosi interventi sistemici.

Questi diverse ragioni si intrecciano e influenzano reciprocamente. Possono rafforzarsi e generare un orientamento ad intervenire a fronte delle sofferenze, sia in termini quantitativi che qualitativi. La seconda e terza prospettiva, se collegate, possono avere un forte effetto moltiplicatore. Mentre la prima, la visione normativa, quando si collega alla terza, la visione centrata sull'utilità, orienta spesso in termini superficiali e manipolativi. L'approccio etico, lasciato a sé, rischia d'essere visto come un orpello, quindi di finire sterilizzato da un contesto scettico, oppure può spingere a confronti ideologici e di principio.

Ipotesi di fondo alla base delle prospettive d'azione

Per agire, consapevolmente o meno, facciamo comunque riferimento a rappresentazioni della realtà, a visioni del mondo, delle persone, delle emozioni che ci attraversano. Sono pensieri di cui spesso poco si dice, come fossero elementi ininfluenti, di poca importanza o scontati. Nel prefigurare possibili azioni per trattare fatiche, paure, sofferenze nel lavoro, invece, penso sia importante esplicitare le ipotesi di fondo che sostengono l'impianto del pensiero dello Studio APS attorno a questi elementi: le premesse che giustificano gli interventi che cerchiamo di realizzare e che vediamo messi in atto in diverse occasioni dalle organizzazioni stesse. Un pietra fondante le nostre ipotesi d'intervento è che **fatiche, stress, paure e sofferenze non siano eliminabili**: sono parte integrante della vita e del lavoro. Possiamo non sentirle, non vederle, rimuoverle, ma comunque sono lì, fuori di noi, nelle persone e nei gruppi che vediamo lavorare, ma anche dentro di noi. Sono parte della nostra storia passata e ci saranno nel futuro: subite o scelte, inevitabili o ricercate. Conosciamo luoghi in cui questi elementi non siano presenti? Forse abbiamo sperimentato momenti, intermezzi, che possiamo ricordare con piacere, consolarci con la speranza di poterli ripetere o crearne. A volte il loro ricordo genera paradossalmente sofferenza per il mondo in cui viviamo: sentito come un tradimento rispetto a possibilità sperimentate o forse sognate. Sembra allora che solo un passato sufficientemente distante, quindi "ripulito" dei lati dolorosi, idealizzato, possa essere sereno. Sono degli altrove rimpianti o invidiati, che ci fanno soffrire o immalinconire: *"Ti ricordi quando eravamo giovani?"*, *"Certo che eravamo un bel gruppo affiatato, pieno di speranze di cambiare il mondo ..."*, *"Bei tempi quando c'era come direttore il dr F... allora sì che si lavorava bene: pochi soldi, bei prodotti, grandi soddisfazioni. Ora invece..."*. Noi pensiamo che in ogni luogo e momento, che non sia puntuale e isolato, scisso dal contesto, ci siano fatiche, sofferenze, paure. Le questioni sono piuttosto se siamo in grado di riconoscere questa condizione, come le trattiamo e come ci

trattiamo quando riusciamo ad essere in relazione con queste componenti della nostra vita lavorativa, quando ne siamo attraversati.

Queste considerazioni ci portano a ritenere allora che promettere, rivendicare, chiedere benessere nei luoghi di lavoro non sia realistico, ma illusorio e possa paradossalmente essere causa di ulteriori sofferenze.

Un obiettivo più realistico ci sembra la ricerca della sostenibilità. Ossia di una capacità di affrontare e reggere fatiche e sofferenze in misura proporzionata alle nostre forze fisiche e mentali. Come vedremo più avanti, intendo con “nostre” le capacità non solo individuali, ma anche quelle di gruppo e organizzative.

La seconda ipotesi di fondo consiste nel ritenere che fatiche e sofferenze **non siano solo elementi negativi in sé**: possono anche essere segnali utili alla sopravvivenza e basi per lo sviluppo di ogni sistema vivente, come sono appunto le persone e le organizzazioni lavorative. Questi sono infatti essenzialmente dei segnali d’attenzione, allarmi che parti di un organismo o di un sistema vivente lanciano per cercare d’attivare reazioni o risposte autoconservative, adattative, a elementi esterni o interni minacciosi. La sofferenza di fronte ad una variazione di temperatura (sudore o brividi), di stress fisico (dolore alla schiena) o psichico (ansia), sono appunto anche un richiamo per il nostro cervello perché formuli una risposta protettiva. Eliminare questi segnali dolorosi può risultare assai pericoloso per la sopravvivenza del sistema vivente: ci impedirebbe di sottrarci a situazioni pericolose o a trovare forme di relazione più adeguate. Allo stesso modo possono essere lette molte delle situazioni di malessere organizzativo.

Nel contempo fatica e sofferenza possono essere l’altra faccia del desiderio. Il bisogno, ma anche il desiderio comportano infatti una quota di tensione, una mobilitazione d’energia che viene percepita non solo in termini di piacere, ma anche di sofferenza. Ciò è ben reso dal doppio significato del termine “passione”³. Il desiderio e il bisogno rendono acuta e a volte dolorosa la consapevolezza della mancanza. Questa consapevolezza della nostra incompletezza, dei nostri limiti, individuali e collettivi è anche alla base della ricerca dell’altro, se si riesce a reggere la mancanza e la sofferenza correlata. Possiamo allora cercare aiuto nell’altro. La perdita dell’oggetto in grado di soddisfare i nostri desideri, può essere alla base della generatività, se riusciamo a rielaborare la ferita, il lutto che ciò comporta. Altrimenti il desiderio frustrato è messo a tacere, rimosso, negato. Oppure vengono attivate scissioni e proiezioni: la sofferenza per la mancanza dell’oggetto amato o desiderato va ad alimentare fantasie persecutorie. Come ben descriveva la Klein, piuttosto che

³ Il dizionario Treccani così la definisce: “Sofferenza fisica. ... spirituale, dolore morale”, ma anche “...sentimento intenso e violento (per lo più di attrazione o repulsione verso un oggetto o una persona), che può turbare l’equilibrio psichico e le capacità di discernimento e di controllo. ... Inclinação vivissima, forte interesse, trasporto per qualche cosa.”

reggere il dolore per la madre assente il bambino si rappresenta una madre cattiva, che lo perseguita.

La terza ipotesi è che serva una ricerca di vie per spostare le condizioni di lavoro **dalla sofferenza alla fatica**. Infatti, se consideriamo la sofferenza nelle organizzazioni lavorative non solo come l'esito di una grande, eccessiva fatica (dimensione quantitativa) in rapporto alle risorse individuali e organizzative messe a disposizione, ma anche come l'esito di una differenza qualitativa, possiamo osservare come le più grandi sofferenze sono spesso generate dalla fatica, dallo stress percepiti come senza senso, oppure da una fatica senza prospettiva. Se dunque la fatica è inscritta nel lavoro, uno dei nostri impegni consiste nel trasformare, nel cercare di trasformare, le sofferenze nostre e degli altri in fatiche: dosarle e soprattutto dare loro un senso, una prospettiva. Fare in modo che non si soffra inutilmente, ma si faccia fatica per produrre, generare qualcosa di meritevole, in cui ci si possa, almeno parzialmente, riconoscere. È questo, allora, un lavoro che non finirà mai. È un percorso e non un punto d'arrivo.

La nostra quarta ipotesi è che non solo gli individui, ma le **organizzazioni** stesse, i gruppi di lavoro, possono essere **in sofferenza** in questo mondo turbolento e disorientante. Sono essi stessi attraversati dall'ansia di non farcela. Sono sottoposti a fatiche sproporzionate che ne minacciano la sopravvivenza. Diventano, a volte, la scena di scissioni, di frammentazioni. Sembrano aver smarrito il senso della loro esistenza, la loro mission. Finiscono in una situazione di debito con l'ambiente, che li minaccia e li travolge. Un debito non solo economico (si parla anche in linguaggio tecnico di "debiti in sofferenza" o "sofferenze"), ma anche d'idee, di capacità di sviluppare relazioni interne ed esterne fertili. Allora le organizzazioni lavorative non sono più in grado di proteggere i propri membri, ma li consumano, generano appunto sofferenza e così minacciano se stesse.

Eppure, questa è la nostra quinta ipotesi, **l'organizzazione lavorativa influenza significativamente** il come sono affrontate sofferenze e fatiche. Nel nostro lavoro di consulenti e formatori osserviamo diverse modalità che questi sistemi sociali adottano, consapevolmente o meno, per far fronte a queste dimensioni della vita. Non solo: sperimentiamo sul campo, coi nostri clienti, investimenti per cercare di modificare stili che appaiono consolidati in culture organizzative. Rileviamo come sia possibile trasformare, almeno in parte, routine operative e cognitive, cosicché questi sistemi possano diventare generatori di sofferenze. Insieme cerchiamo di costruire processi capaci di contribuire ad una vita più soddisfacente, anche senza ridurre le fatiche dei loro membri, anzi a volte aumentandole. Si tratta però di fatiche in grado di generare soddisfazioni e anche piacere per le sfide in cui i soggetti sono coinvolti e si misurano.

Qui di seguito cercherò di illustrare e sviluppare le diverse piste di lavoro che abbiamo osservato praticare, oppure che abbiamo sviluppato, come consulenti,

responsabili e semplici membri di organizzazioni pubbliche e private, del mondo profit e non profit. Sono elementi distinti e collegabili in un percorso d'investimento sulla propria organizzazione, per se stessi e per i propri colleghi.

Avvicinarsi, entrare in contatto con le fatiche e i disagi, per scoprire opportunità

Per conoscere le specifiche caratteristiche culturali e soggettive di fatiche e sofferenze è necessario avvicinarle. Quindi entrare in relazione con chi sta soffrendo, ha paura: sono nostri clienti, colleghi, fornitori, capi e collaboratori. Per poterlo fare è necessario non averne troppa paura. Questi aspetti della vita lavorativa ci sembra che spesso siano invece evitati, fuggiti, non li si possa o voglia ascoltare, vedere, sentire. Sentirci raccontare o riversare profondi disagi e paure ci può spaventare, può diventare minaccioso per noi stessi: non sappiamo cosa farne, dove metterli, che farne. Anche perché si presentano a volte in forma dolente, ma anche in forme "rabbiose", rivendicative, aggressive. Avvicinare le sofferenze significa, a volte, entrare in relazione anche con richieste o pretese d'aiuto che non possiamo soddisfare.

Questo entrare in relazione riguarda anche noi stessi, la nostra possibilità di ascoltarci, parlare delle nostre individuali fatiche e disagi lavorativi. Dare ascolto a queste dimensioni può aprire la porta alla possibilità di fare qualcosa, qualcosa di diverso di questi malesseri. Ciò che osserviamo è che, in diversi casi, queste dimensioni non sono viste, o meglio, sono negate. Il costo del solo vedere, sapere, appare troppo elevato. *"Con tutte le questioni che devo affrontare, ci manca solo che stia a sentire anche delle fatiche, lagne dei miei..."*. *"Lo dico chiaro e tondo: di tempo per queste lamentele non ne ho. Sono grandi e s'arrangino!"*.

Quello che proponiamo è allora il concedersi di vedere, d'avvicinarsi con la consapevolezza del rischio e della possibilità che, dalla comprensione delle fatiche e delle sofferenze, possa nascere qualcosa di nuovo, che diventino urgenti delle esigenze di mettere in discussione il modo di lavorare, di organizzarsi. Infatti dal disagio, dalla mancanza, dalle delusioni nostre e degli altri possono nascere spinte importanti. L'evoluzione individuale e sociale non nasce dal benessere, dalla pace dei sensi, dalla "pancia piena". Il bambino e la specie umana hanno costruito nuove forme di comunicazione, stili diversi di vita, hanno sviluppato l'intelligenza e la cooperazione perché ciò che avevano, ciò che riuscivano a fare, non bastava più o rischiava di non essere più a portata di mano: la madre, la selvaggina, la frutta, il posto di lavoro, L'evoluzione individuale e sociale passano infatti attraverso il coniugarsi di condizioni di sufficiente fiducia, con bisogni, desideri, fatiche, ansie e sofferenze. La sola condizione di benessere porta alla staticità: è una certa dose di frustrazioni che "aguzza l'ingegno", sollecita la nostra mente, gruppi ed organizzazioni a trovare nuove forme di adattamento ad un mondo che non è solo accogliente e provvido. La storia dell'umanità è ricca di esempi in tal senso:

fallimenti, crisi economiche e di sistemi sociali, guerre, lutti, hanno portato gravi sofferenze, drammi, ma hanno anche generato nuove idee, nuove forme organizzative, opere d'arte, spinte a sacrificarsi per la costruzione di nuovi modi di convivere. Si pensi agli esiti della Rivoluzione industriale, della Grande Depressione alla fine degli anni '20, della seconda guerra mondiale, della guerra civile in Italia. Autori come Bettelheim, Winnicott, Bion, Levi, hanno saputo produrre idee, scritti, spinte sociali assai significative, a partire da situazioni di grande dolore, loro e delle persone con cui erano entrati in contatto.

D'altro canto la sofferenza, per quanto rielaborata, a volte continua ad agire distruttivamente internamente, non è risolta del tutto: lascia ferite a volte insanabili. Levi e Bettelheim si suicidarono a grande distanza di tempo da quegli anni di gravissima sofferenza in cui si erano trovati immersi: entrambi erano stati a lungo in campi di concentramento nazisti.

Una quindicina d'anni fa lo Studio APS ha collaborato in Piemonte ad una ricerca orientata a individuare le esperienze di collaborazione progettuale positiva tra enti locali, aziende, istituzioni. Ci sorprese non poco che nelle diverse province fossero indicati come momenti di particolare collaborazione positiva quelli realizzati in casi di gravi problemi locali: alluvioni, inquinamento diffuso, crolli. La sofferenza, avvicinata e condivisa, non fuggita, sembrava aver mobilitato capacità generalmente tenute da parte, aveva aiutato a inventare soluzioni innovative e di vantaggio reciproco, aveva sviluppato capacità di cooperazioni prima sconosciute e successivamente, in una situazione riequilibrata, non più sperimentate.

Con questi esempi intendo sottolineare come le sofferenze abbiano anche un contenuto potenzialmente propulsivo, anche quando drammatiche. Contenuto che può essere valorizzato se si possono avvicinare: la questione diventa allora come avvicinarle, trattarle.

Si tratta a mio avviso di autorizzarsi a nominare, riconoscerle, legittimarle, ma con prudenza, con rispetto.

Cercare di comprendere le rappresentazioni della situazione lavorativa e averne rispetto

Abbiamo sperimentato come sia d'importanza cruciale raccogliere e quindi ascoltare le diverse rappresentazioni delle situazioni lavorative, che ne hanno i membri dell'organizzazione, o meglio: quelli che sono parte della scena, del problema in cui siamo coinvolti. Si tratta di cercare di coglierne il senso o i sensi che gli attori in campo affermano. Certo, non è quasi mai possibile sentire ciascun soggetto, ma è importante individuare le diverse prospettive, impegnarsi a comprenderle, rispettandole, anche quando, ai nostri occhi, posso sembrare ingenua, deformata, irrealistiche. Per quanto possano apparire, in alcuni casi, bizzarre, sono le migliori visioni, rappresentazioni, spiegazioni dei problemi, delle sofferenze che attraversano

loro o la loro organizzazione e che le persone sono riuscite a darsi in quel contesto. Sono a volte visioni individualistiche, semplificazioni e polarizzazioni, rappresentazioni colpevolizzanti, prefigurano prospettive messianiche o eroiche.

È importante partire dall'ipotesi che esse hanno delle dimensioni di funzionalità per i singoli, ma anche per l'organizzazione. Sono il miglior sistema di difesa che, al momento, quel gruppo, quelle persone, sono riusciti a mettere in campo. Vedendo nel capo o in uno specifico direttore il responsabile esclusivo del loro disagio, il gruppo forse sta cercando di tenersi unito e di dare un senso a un malessere che ha ragioni complesse, che non si riescono o possono vedere. Pensare che senza quel dirigente si potrebbe finalmente lavorar bene, forse li protegge dalle fatiche della consapevolezza di un servizio in crisi, da un andamento del mercato non controllabile, dal dover ripensare al proprio modo di lavorare. Allo stesso modo, seppure con un segno opposto, l'idealizzazione del primario o del consulente possono fornire una copertura, seppure illusoria, a fronte di difficoltà che non sono risolvibili, che richiedono ripensamenti profondi del modo di lavorare (e vivere) dei singoli e dell'organizzazione.

La questione è quanto sia una funzionalità adattativa, non solo a fragilità interne all'individuo e all'organizzazione, ma anche al contesto e quanto, invece, esponga i soggetti a relazioni che ne minacciano la possibilità di continuare a fornire prodotti e servizi apprezzabili, acquistabili in quello specifico ambiente. È possibile spesso rintracciare, tra le diverse rappresentazioni delle fatiche e delle sofferenze che i soggetti ci propongono, visioni con una maggiore capacità adattativa, proattiva. Si tratterà allora di metterle in luce, di verificarne con le parti interessate i livelli di funzionalità, i vantaggi e i limiti.

Definire quale approccio alle fatiche, alle paure, sia più adattativo non è però questione scontata e lineare. Sono rilevabili dimensioni perverse nel funzionamento delle organizzazioni, orientamenti parassitari verso l'organizzazione stessa o verso l'ambiente, sistemi premianti che poco hanno a che fare con ciò che un po' semplicisticamente viene definita meritocrazia. Succede infatti che convivano logiche conflittuali nella stessa azienda: sistemi che premiano chi si allinea, chi non interferisce col capo, anche se ciò minaccia la sopravvivenza dell'organizzazione e sistemi che stimolano chi genera nuove idee, chi si espone anche misurandosi con direttori e proprietà. Il confronto, la scelta tra questi orientamenti, a volte conflittuali e inconciliabili, è a sua volta origine di lavoro, fatiche, stress e sofferenze, ma anche di soddisfazioni e passioni.

Costruire prendendo atto delle situazioni in cui siamo: l'esame di realtà

In questi anni mi è parso si sia sviluppata una diffusa rappresentazione infantilizzata del mondo in cui viviamo. Anche ai vertici dello Stato⁴, sui mass media è sembrata prevalere una visione del mondo che appariva prescindere dai dati, dal confronto con le condizioni effettive del mondo: stili di vita, funzionamenti di servizi, parevano prescindere dalla loro sostenibilità: *“ma che importa, intanto in qualche modo poi ci si aggiusta...”*. Sogni, desideri, bisogni, diritti, realtà, si sono disastrosamente confusi. È stata messa in scena da mass media e istituzioni una visione illusoria del mondo e delle relazioni tra soggetti, istituzioni, poteri. È sembrata prevalere l'idea che *“ciò che desidero deve esistere”, “Ciò che penso sia un mio diritto ci deve essere”, “Il servizio è importante, quindi deve essere garantito”, “Ce n'è per tutti”*.

Non solo: coerentemente a queste premesse, si è sviluppata una gran confusione tra esame di realtà, visione pessimistica e prospettiva normativa. Richiamare i rischi connessi ad un trend negativo dei bilanci, evidenziare la limitatezza delle risorse economiche, pare essere intesa come una visione pessimistica e sfiduciata. Richiamare le falle di un sistema produttivo sembra, in queste condizioni, segno di una mancanza di leadership positiva, di una demotivante propensione ad evidenziare le difficoltà. *“Pensiamo a valorizzare il benessere e non stiamo a guardare i disagi: dobbiamo essere positivi!”*, mi diceva tre anni fa un dirigente di una università coperta di debiti e in cui si lanciava un progetto sul benessere organizzativo⁵. Opporsi alla nomina in posizioni apicali di “amici”, invece di medici competenti, sembra allora essere il segno di una “eccessiva seppure pregevole” attenzione alle questioni etiche e non, soprattutto, la difesa da una minaccia alla capacità dell'organizzazione d'essere produttiva e apprezzata, quindi alla sua sopravvivenza.

Questa fuga dall'esame di realtà appare più diffusa nei servizi pubblici. Mentre nelle aziende private risulta più immediatamente presente il confronto con le durezze del mondo, seppure a volte riduttivamente inteso come il mondo degli affari. Il contatto coi mercati, il rapporto più diretto tra apprezzamenti e possibilità di sopravvivenza di queste organizzazioni, costringe a un confronto tra desideri e realtà a volte doloroso. Per trattare le sofferenze lavorative è di basilare importanza cercare un'alleanza di lavoro, condividendo i dati sulla situazione. Poterci dire dove siamo, in che direzione stiamo andando, è una base fondamentale per potersi fare carico delle fatiche connesse a queste condizioni e agli sforzi per uscirne: condividere i dati che permettono di comprendere dove si è, qual è la situazione economica, chi lavora, cosa si produce, quanto e come si spende, chi è responsabile. Ciò significa andare contro il diffuso movimento d'infantilizzazione che sembra caratterizzare la nostra società e molto del pensiero individuale. Diffusamente si osservano collusioni tra chi

⁴ In questo ultimo anno qualcosa, finalmente, sembra essere mutato, anche se il desiderio d'incantatori e imbonitori appare alto.

⁵ Interessante rilevare che quella università era ampiamente finanziata da una banca ora in grave crisi.

non vuole far sapere e chi non vuole essere informato e comprendere: *“Va tutto bene”*, *“Non voglio sentire queste brutte cose: mi fanno star male”*. Non di rado ho avuto l'impressione che singoli e gruppi preferissero soffrire in una situazione alla lunga insostenibile, piuttosto che affrontare le fatiche di un cambiamento che poteva condurre ad una condizione meno oppressiva, meno distruttiva. L'esame di realtà è la premessa per costruire un effettivo cambiamento. Nel contempo è l'intima consapevolezza di avere la forza di poter affrontare un cambiamento reale, quindi parziale, che ci permette di poter guardare in faccia la realtà e quindi anche noi stessi.

Fare un esame di realtà significa anche prendere atto dei limiti della nostra azienda, dei nostri capi, del nostro circoscritto potere sul mondo in cui lavoriamo e viviamo. Prendere atto della situazione è la premessa per organizzarsi, per formulare ipotesi di lavoro e progetti che siano congruenti col contesto, seppur non omologhi. Se ci troviamo progressivamente circondati da acqua, addirittura immersi nell'acqua, e dobbiamo muoverci, vivere in quelle condizioni, è importante prendere atto che una bella automobile, un'ottima mountain bike non sono funzionali: sono più adeguati una barca, un gommone, al limite una vecchia camera d'aria. Soffrire in auto, magari andando a fondo, mi sembra meno efficace che far la fatica di costruirsi un'imbarcazione per attraversare una superficie paludosa o il mare aperto. Eppure...

L'esame di realtà come base per lo sviluppo di desideri e speranze

Per trattare in termini evolutivi le sofferenze a cui si è esposti nelle organizzazioni lavorative serve quindi la capacità di condurre un esame di realtà, coinvolgendo i soggetti in un'alleanza per disegnarla: raccogliendo e confrontando dati, punti di vista. Tutto ciò non per rassegnarsi, ma per coltivare passioni e speranze, restando coi piedi per terra. Esame di realtà e presa d'atto del nostro potere limitato sono elementi propulsivi per la ricerca di alleanze con altri nell'affrontare le difficoltà, le ansie che la vita lavorativa comporta. La costruzione di possibilità e di speranze, a fronte delle sofferenze, è infatti essenzialmente relazionale. Sono, infatti, il gruppo, l'esperienza sociale, la capacità d'organizzarsi che la possono trasformare nella fatica del cambiamento, certamente con la ricchezza delle specificità dei singoli soggetti.

Mi sembra che possa esserci d'aiuto per comprendere queste resistenze ad affrontare l'esame di realtà e le possibilità che invece apre, l'uso di due categorie coniate da Fornari agli inizi degli anni '80: il codice materno e il codice paterno⁶.

Questi codici distinguono due approcci agli ostacoli, alle fatiche della vita lavorativa che attraversano le persone e le organizzazioni. Sono modi assai differenti di rappresentarsi, pensare, agire, dotati di una loro coerenza interna e plausibilità. Essi

⁶ Speziale-Bagliacca (a cura di) (1980), *Formazione e percezione psicoanalitica*, Feltrinelli, Milano; Fornari F. (1981), *Il codice vivente*, Bollati Boringhieri, Torino; Pietropolli Charmet G. (a cura di) (1987), *La democrazia degli affetti. Formazione psicologica in ospedale*, R. Cortina Editore, Milano.

hanno anche la funzione di legittimare i comportamenti, in un certo senso li rendono “naturalisti”. Per contro possono configurare come “devianti” i soggetti che adottano l’altro codice.

“Il codice materno è fondamentalmente autarchico. Nella relazione di allattamento il bambino prolunga la situazione intrauterina sostituendo il capezzolo al cordone ombelicale. Il bambino è cioè un'appartenenza interna della madre che è diventata esterna, e che può suggerire la fantasia dell'autosufficienza di un sistema autonomo che non ha bisogno di ricevere apporti dall'esterno: un sistema onnipotente... ha la funzione di generare al bambino l'illusione di onnipotenza.” È questo un modello che mi sembra assai diffuso nella cultura italiana e più in specifico nei servizi pubblici. Si accompagna volentieri al lamento, porta a considerare con stupore la necessità di riformulare la propria organizzazione in funzione di cambiamenti esterni, l’esigenza di impiegare tempo e intelligenza per procacciare le risorse necessarie a far funzionare i servizi. È un approccio che porta ad essere infastiditi da cittadini esigenti, conduce alla sincera convinzione di dover essere garantiti da una qualche altra entità, al diritto dato e acquisito. *“È un mio diritto avere una sede adeguata e il personale previsto in pianta organica: mica l’ho inventato io.! Perché devo perdere tempo in riunioni, starci male perché la direzione mi dia ciò che è scritto che mi spetta!”*. *“Il lavoro è un diritto e quindi me lo devono dare!”*. *“Ma scherza?! Con gli anni di lavoro che ho alle spalle devo star qui a discutere con questi buzzurri?!”*.

Il codice materno porta ad esempio a considerare che un diritto acquisito (il seno materno) vada naturalmente mantenuto, indipendentemente dal mutare dalle condizioni esterne (la madre non ha più latte, ha altri interessi). Si pretende di restare legati alla propria organizzazione con un “cordone ombelicale”. Porta a rifiutare il cibo da masticare, pensa che sia improponibile la costrizione, l’invito, la necessità a mutare le proprie fonti di sostentamento. La fatica è considerata come un accidente, il frutto di ingiustizie. Si tende a rappresentare la condizione lavorativa desiderata come garantita, quindi benessere, giustizia, legalità e pace, ci devono essere. Quasi uno stato antecedente alla biblica cacciata dal Paradiso Terrestre: la condizione d’origine, rovinata da qualcuno di cattivo (Adamo ed Eva col malefico serpente). La stessa idea di cambiare sede di lavoro, allungando i tempi di percorrenza, il dover cambiare orari o aumentare le ore di lavoro per preservare la possibilità dell’organizzazione di fornire servizi, che trovino apprezzamento e/o mercato, il dover cambiare mansioni, sono tutte operazioni rappresentate, all’interno del codice materno, come “cattive”, inique, tradimenti. È un quadro che ben si adatta a molte situazioni con cui mi sono trovato a lavorare. *“Cosa centra la competenza: sono venti anni che faccio l’educatrice qui! Il posto è quindi un mio diritto”*. *“Se vogliono chiudere questa sede sarà un problema loro. Perché mi devono costringere a fare dieci chilometri di strada, quando avevo scelto di lavorare qui perché era dietro casa?!”*. Il piacere sembra svilupparsi nello *status quo*, oppure in una dimensione

sognante, con una organizzazione “madre improsciugabile”, che tende ad escludere il mondo esterno.

D’altro canto possiamo incontrare situazioni in cui sembra prevale un differente approccio al lavoro. Si vede allora in azione uno stile che Fornari definiva “codice paterno”.

“[Il codice paterno è caratterizzato dal] ... privilegiamento del principio di realtà e di prestazione... favorendo così sia la progressiva e graduale separazione del figlio dalla madre prima e dalla famiglia poi, sia la sua introduzione nella società più ampia... Contrapposto al codice materno come autocentrico, il codice paterno si costituisce come fundamentalmente eterocentrico, e porta la famiglia ad aprirsi verso l'esterno... Il codice paterno rompe... tale simbiosi autarchica e rivela il carattere illusorio dell'onnipotenza che la sostiene... elabora fundamentalmente, nel soggetto, la propria mancanza di essere orientandola verso l'esterno, in un altro essere, preoccupato della creazione di aggregati sempre più vasto.” È la situazione in cui il soggetto si attrezza, cercando anche alleanze, per affrontare un mondo che non è necessariamente “cattivo”, ma non è nemmeno necessariamente accogliente. È un mondo che si può conoscere, esplorare, che può dare piaceri e dolori. Lo si affronta per curiosità e per necessità, perché il legame originario non è più in grado di garantirci. Il “padre”⁷ esce nel mondo e lascia i figli, non ancora capaci di affrontare i pericoli della società, della foresta, del mercato, a casa con la “madre”, nel mondo familiare, protetto, autoreferenziale e in una certa misura autarchico. Il “padre” sarà accompagnato nell’esplorazione, nella caccia, nell’impresa, dai figli che non siano solo di peso, che abbiano imparato a reggere le fatiche e le sofferenze che la relazione col mondo esterno rappresenta; mentre “lascia a casa” quelli che sarebbero solo d’ostacolo e in pericolo. Quindi seleziona, decide, chi sia in grado d’affrontare costruttivamente per sé e per il gruppo un ambiente potenzialmente ostile e nel contempo fonte delle risorse che permettono al soggetto, alla sua “famiglia” (la sua organizzazione) di vivere. Sono là fuori le minacce, ma soprattutto il cibo, le persone, gli amori, le idee, le relazioni, gli stimoli, le passioni che un adulto in forze ricerca per sé e per i suoi.

Le organizzazioni nell’affrontare fatiche, paure e sofferenze sono generalmente attraversate da entrambi questi codici: convivono, a volte scissi, e s’intrecciano in altre occasioni. Il “codice materno” sembra spesso prevalere nei servizi pubblici, mentre nelle aziende private parrebbe prevalere il “codice paterno”. Queste ultime, come segnalavo anche nelle pagine precedenti, paiono maggiormente orientate a differenziare l’esame di realtà da valutazioni normative o persecutorie. Mentre nei servizi sembra non di rado evidenziarsi una spinta al resistere, al voler comunque conservare anche ciò che non appare più sostenibile. In questo senso anche le

⁷ È evidente che in questi casi si parla di “madre” e “padre” non solo in termini effettivi, di genere o civili, ma in termini simbolici.

organizzazioni sindacali appaiono spaventate dalla possibilità o necessità di affrontare la fatica dell'uscire da casa, dalle abitudini consolidate, per affrontare un mondo certo minaccioso, ma anche almeno potenzialmente fonte di nuove possibilità. È un cercare di uscire, anche in termini di categorie di pensiero, un autorizzarsi a pensare diversamente, per non restare autarchici anche nelle rappresentazioni dei problemi. Abbiamo diversamente, a volte, la triste o tragica sensazione di soggetti che esigono, rivendicano il diritto a mantenere un cordone ombelicale, un contatto con organizzazioni, modi di lavorare, che si sono inariditi, che avvizziscono. Rischiano pesantemente il ritiro dalla realtà e quindi il fallimento dei loro sogni.

Si tratta di aiutare i soggetti ad attrezzarsi per passare da un codice materno ad un codice paterno, senza precipitare drammaticamente dalla tutela totale in una drammatica foresta abitata da belve.

Decostruire con gli attori organizzativi le storie di sofferenze e passioni, per costruirne una diversa rappresentazione

Se il trattare le sofferenze lavorative in modo evolutivo richiede la capacità d'affrontare la realtà anche a fronte di fatiche e paure, è allora necessaria anche la capacità di decostruire, ossia di vedere, riflettere e metter mano alle rappresentazioni che della realtà ci diamo e ci danno. Un buon intervento in tal senso consiste nell'aprire, differenziare le definizioni, le rappresentazioni di fatiche, stress e sofferenze.

Nei contesti di lavoro ciò è possibile dando voce, legittimando i diversi punti di vista che costituiscono, a volte, la poliedricità delle nostre organizzazioni, ma anche attrezzandoci per averne dall'esterno. Clienti, fornitori, stakeholder, sono spesso fonti ricche d'informazioni in tal senso. Consulenti, soggetti provenienti da altre aziende possono essere un importante contributo. Nel contempo è di grande importanza poter vedere "cosa c'è dietro" fatiche e sofferenze, quali sistemi esplicativi i diversi attori organizzativi si configurano, quali l'azienda o il Servizio configurano. *"Ha visto chi è il nostro capo?! Allora avrà capito perché qui stiamo male: a lei che è psicologo non dobbiamo dirlo noi, ma quel dirigente è svitato", "La dottoressa ... sta male perché ha dei problemi, dovrebbe andare dallo psicologo, altro che stress lavorativo.", "Se fossero capaci di fare un piano di sviluppo, allora sì ...", "Per forza che qui si sta male, non ha visto che è una famiglia patologica la nostra società?!", "E' tutto nelle mani della finanza nel nostro mondo, cosa vuole che facciamo, non ha senso impegnarsi."* Il passo successivo per decostruire, nella prospettiva di giungere ad un esame di realtà più evoluto, è l'osare la messa in discussione di letture troppo semplificate e irrigidite. Quindi non restare imprigionati

nelle illusioni, negli stereotipi, nelle prefigurazioni, incattiviti da scenari e significati che ci bloccano. Incattiviti⁸ quindi nel doppio senso del termine: cattivi e imprigionati. Si tratta di farlo parzialmente e delicatamente, poiché persone e organizzazioni hanno spesso bisogno di illusioni, di rappresentazioni a cui restare attaccati, anche se poco realistiche. Si sono trovati o hanno costruito difese, rappresentazioni, a protezione della loro situazione: per quanto possa sembrare illogico, visioni del mondo e di se stessi che producono sofferenza possono essere mantenute perché garantiscono una situazione conosciuta e, spesso, una propria deresponsabilizzazione. Spingere gruppi e persone fuori da questi terreni noti, può essere sentito come fonte di grandi ansie e sofferenze e generare contropinte, irrigidimenti difensivi. Una visione tendenzialmente persecutoria del mondo, quando sostenuta anche culturalmente nella propria organizzazione e nel contesto sociale, può essere un potente sistema di difesa dalle fatiche che comporta l'assunzione di una posizione depressiva. Posizione quest'ultima che mette a contatto con le proprie possibilità d'incidere sulla realtà, ma, ahimè, anche coi gravi, spesso insanabili, limiti nostri e altrui.

Se però ci è stato dato mandato di cercare d'aiutare ad uscire da una situazione di sofferenza organizzativa, magari incancrenita, è necessario agire anche con decisione. Osare affrontare queste difese, questi modi di soffrire. Per farlo è necessario costruire un'alleanza di lavoro coi membri dell'organizzazione coinvolti nel lavoro di cambiamento. È mia esperienza che gli attori organizzativi sono disposti ad investire, a lasciare le loro consolidate forme di sofferenza, di maledizione della sorte, dei loro capi e colleghi, per tentare le vie della fatica di costruire contesti e prospettive più interessanti e vivibili. Questo è possibile se si affrontano questi modi di star male, con decisione e con uno spirito di comprensione, senza colludere; riuscendo a rendere comprensibile e credibile il nostro intento di costruire un quadro più ricco della realtà, la nostra intenzione di allearci con le parti dell'organizzazione, del gruppo di lavoro, interessate ad uscire dalle secche.

Attraverso la decostruzione possiamo aiutare ed aiutarci a costruire un diverso senso, una diversa narrazione di ciò che accade e della storia della nostra organizzazione, di uno stare al lavoro a volte fonte di stress e malesseri, riducendo ipersemplicizzazioni e proiezioni. La decostruzione è un processo che permette di riconoscere ciò che di buono esiste nell'organizzazione, nella storia di collaborazioni conflittuali tra reparti, tra funzioni. Penso che solo riuscendo a riconoscere gli "oggetti buoni", che si è stati in grado di realizzare e che sono parte del Servizio o dell'azienda in cui lavoriamo, si potranno trovare le energie per affrontare anche le sofferenze del nostro gruppo di lavoro.

⁸ Trovo molto interessante che nel linguaggio marinaresco si dica "incattivite" di cime o catene che si sono intrecciate, ingarbugliate tra di loro impedendo così di manovrare liberamente.

L'investimento per prendersi cura delle fatiche e, soprattutto, delle sofferenze lavorative, per cercare di costruire un senso, una prospettiva più articolata alle situazioni in cui si vive, sono per l'organizzazione e per i singoli soggetti condizioni non scontate e segno di una prospettiva costruttiva. In questo caso spesso uno scambio: "fatiche in cambio di sofferenze", se esplicitamente e credibilmente proposto, è accettato da chi viene coinvolto: *"Vi proponiamo un lavoro di riflessione sul malessere che vi trovate a provare. Il lavoro che faremo assieme sarà anche faticoso, ma è decisamente orientato a ridurre, in prospettiva, le sofferenze, soprattutto quelle inutili."*

Come ho più sopra accennato, la sofferenza può trasformarsi in fatica quando se ne riconosca il senso o si riesca costruire un senso plausibile. *"Qui si sta male perché non ci dicono verso dove si va, perché dobbiamo fare tutti questi sforzi."* Il processo avviato, per cercare di prendersi cura dei malesseri lavorativi, anche se comporta un surplus d'impegni, uno stress, è assunto dagli operatori quando riescono a rappresentarselo come un investimento. Come tempo fa mi dissero i componenti di un dipartimento: *"Abbiamo fatto una gran fatica, questo cambiamento ci ha fatto star male, ma ne è valsa la pena. Adesso la situazione è diversa. Ora riusciamo a lavorare meglio, c'è più fiducia. Anche se delle difficoltà restano."*

Aiutare ad assumersi la responsabilità per sviluppare capability

Può sembrare paradossale, ma prendersi le proprie responsabilità è un passaggio d'importanza essenziale per passare dalla sofferenza alla fatica. Assumendo questa prospettiva, non si è più solo vittime di un destino "cinico e baro", di individui e istituzioni persecutorie, ma si è anche autori parziali del mondo lavorativo in cui viviamo. Non solo abitiamo le nostre aziende, ma ne siamo parte e, in una certa misura, coautori. Come abbiamo accennato sopra, a volte osserviamo come si preferisca soffrire piuttosto che far la fatica di assumere la responsabilità dell'osare, del costruire alleanze altre, dell'uscire dal lamento e dalle dimensioni persecutorie. Lamentarsi del fatto che il proprio capo, il primario, siano inadeguati e che siano loro a farci star male tende a conservare la situazione esistente, non riduce la sofferenza. Anzi, la raddoppia mettendoci in una condizione d'impotenza di cui ci lamenteremo, patendo altro malessere. Ci rappresentiamo, diventiamo "oggetti" delle azioni di altri.

La capacità di assumersi quote di responsabilità di situazioni di malessere e, soprattutto, di azioni volte alla loro modificazione, passa attraverso lo sviluppo di quella che potremmo definire "capability"⁹, riprendendo un termine usato da A. Sen. Ossia lo sviluppo di capacità originali di rappresentarsi e affrontare i problemi. Non

⁹ Amartya Sen, *Libertà è sviluppo. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano, Arnoldo Mondadori, 2000.

riducendoli solamente a definizioni e soluzioni già note e di successo (in quel contesto, in quel momento e in quella organizzazione), aggrappandosi al sapere istituito, ma prendendosi appunto la responsabilità di costruirne di nuove, riconfigurando le situazioni, interrogando ed interrogandosi: sviluppando quindi conoscenza¹⁰. Significa quindi anche saper utilizzare in modo originale ciò che si sa, avere la capacità di cercare i saperi consolidati, collegandoli in modo originale. Assumere così una posizione responsabile ed attiva, ci pone in una condizione di “soggetti”, di “coautori” del mondo che viviamo. Questa è una capacità in una certa misura sociale e non solo individuale. Possiamo quindi lavorare per costruire condizioni organizzative in cui le persone possano essere orientate a vivere più da soggetti a fronte del malessere, che da vittime.

A volte è necessario prendersi la responsabilità di pensare ed esplicitare che per specifiche fatiche e sofferenze non è utile, possibile, che l'organizzazione trovi dei rimedi. Si tratta di disagi, malesseri, importati da colleghi nel Servizio o in azienda, derivanti da loro situazioni personali, famigliari, esistenziali, da loro scelte di vita private. Potremo dare un qualche supporto, ma l'organizzazione lavorativa ha dei limiti rispetto al prendersi cura dei suoi membri e soprattutto del loro benessere: non è onnipotente. Non è nemmeno un “centro di benessere” e non è quello il suo *primary task*.¹¹ È chiamata primariamente ad occuparsi dei suoi clienti, dei servizi, dei prodotti da erogare e secondariamente delle condizioni dei suoi membri. In questi casi, dolorosamente, dobbiamo dire dei “no”, chiudere, accettando i limiti del farsi carico di fatiche altrui, per non restare intrappolati, tormentandosi per malesseri per cui nel mondo reale delle organizzazioni lavorative non ci sono risorse, disponibilità sufficienti. Si tratta d'interpretare il “codice paterno”, selezionando, in una certa misura, chi non ce la fa a reggere le richieste dell'ambiente e le modalità di lavoro che non sono più sostenibili.

Diventa allora utile, necessario, prenderne le distanze. Il caricarsi di compiti impossibili (la cura di colleghi, il mantenimento di modalità di lavoro “belle”, ma non più sostenibili), molte volte, alla lunga, non è d'aiuto a nessuno: sfianca persone, gruppi e organizzazioni, ci sottrae a impegni effettivamente produttivi e capaci di dare soddisfazioni compatibili coi contesti di vita.

Centrarsi sugli oggetti di lavoro e sui prodotti, recuperando il piacere di riconoscersi nel prodotto, nel servizio erogato

Un'importante leva per accedere ad una modalità lavorativa e ad un contesto più soddisfacenti consiste nello sviluppo della capacità di decentrarsi da sé, dai propri

¹⁰ Si vedano sul tema i numeri 8 e 10 di Spunti, in particolare i miei articoli.

¹¹ Per *primary task* s'intende, nella letteratura anglosassone, il compito, la finalità, che giustifica l'esistenza di un'organizzazione.

specifici disagi, dalle tensioni o conflitti interpersonali, che sembrano portare alla sofferenza. Pur non negando la significatività di questi elementi, cioè le dinamiche interpersonali e di gruppo, nella nostra esperienza è molte volte di grande utilità non focalizzarsi su questi processi, ma riscoprire il *primary task*, ossia la finalità del lavoro, delle fatiche che caratterizzano il lavorare assieme. In tal senso, pur non escludendo l'importanza delle dinamiche personali e interpersonali, mettere al centro l'attenzione sui prodotti, gli effetti, gli *outcome* delle fatiche del gruppo e dell'organizzazione, è una via di grande interesse, con due livelli di benefici.

Da un lato focalizzarsi sul senso delle fatiche che l'organizzazione può chiedere ai suoi membri, sul lavoro, per produrre servizi e beni in favore di clienti, che per questo ci pagano (direttamente o indirettamente), significa aiutare ad assumere una posizione più adulta, orientata a trovare un senso anche nell'altro, nella sua soddisfazione. Orienta a riconoscersi nello sguardo dell'altro. Un altro che è, appunto, il cliente, più che il collega.

Dall'altro, ha il beneficio di valorizzare le dimensioni narcisistiche, indirizzandole sui prodotti, i servizi, l'organizzazione, invece che semplicemente sui riconoscimenti che dovrebbero giungere dai colleghi, dai capi. Favorisce quindi il fatto che le fatiche non siano sentite come sterili e dunque tendano a generare sofferenza, ma mette in evidenza la loro potenzialità generatrice di servizi belli, buoni, apprezzati dagli stakeholder. In questa prospettiva lo stress può essere visto anche come un esito collaterale del lavoro volto a realizzare una buona organizzazione, in cui sia possibile rispecchiarsi, almeno parzialmente.

Per questa via s'intende aiutare a sperimentare che, se fatiche e stress non sono eliminabili dai luoghi di lavoro, è possibile finalizzarle verso la realizzazione di ciò che può essere bello e buono. "fare delle fatiche per cui ne valga la pena". Come lavorare per difendere e sviluppare un'organizzazione che produce dei buoni servizi, che appassiona, che fa anche patire, ma permette, appunto, di provare la soddisfazione di riconoscersi in ciò che assieme si genera e nella gratitudine dei clienti.

Aiutare a differenziare gli investimenti

Come sopra accennavo, una fonte di sofferenze è la richiesta frustrata di riconoscimenti. Effettivamente le persone nelle organizzazioni sono, a volte, portatrici di desideri di riconoscimento assai elevati, a volte ipertrofici e irrealistici. Sono desideri che diventano non solo bisogni, ma anche pretese, che nei luoghi di lavoro siano soddisfatte loro esigenze profonde. A volte sono dei vuoti interiori che si cercano di colmare in maniera esclusiva in quegli ambiti. "Quanto valgo?", "Sono interessante?", "Sono brava?", "Sono meglio delle altre?". Si tratta di legittimi interrogativi, spesso inconsapevoli, che possono costituire un potente elemento propulsivo, oltre che essere fonte di ansie consistenti.

Non si tratta però di movimenti solamente individuali. Aziende e servizi possono stimolare e cavalcare queste ansie, questi bisogni compulsivi, alimentando investimenti totalizzanti sui luoghi di lavoro. Si fa in modo che di fatto queste persone concentrino tutta la loro vita attiva, la gran parte della loro intelligenza, delle passioni, delle relazioni, in ambito lavorativo. Famiglia, amici, hobby, finiscono in uno sbiadito sfondo. Sbiadito sia in termini di investimenti, che di richieste, che di tempi e desideri. Le aziende, forse più dei servizi pubblici, manifestano uno spiccato orientamento in tal senso. A richieste totalizzanti facilmente corrispondono richieste di riconoscimento totalizzante. I soggetti più dediti al lavoro, motivati, impegnati a salvare pazienti, situazioni, aziende, sono i più esposti ad essere fagocitati dai loro oggetti di lavoro. In una tale prospettiva può essere gravemente ridotta la loro capacità di differenziare gli investimenti.

Lo sviluppo di contesti lavorativi più soddisfacenti, in questi casi, passa anche attraverso una differenziazione degli ambiti in cui spendersi, in cui effettivamente vivere. Ciò genera una pluralità anche delle fonti di riconoscimento. Si tratta, allora, d'aiutare a investire tempi, affetti e intelligenza in luoghi diversi. Ciò permette più facilmente di relativizzare i ritorni in ambito lavorativo. Fatiche in un campo possono così essere compensate da momenti più tranquilli in un altro. Certo, questo può comportare una riduzione delle disponibilità per la propria azienda, quindi un suo ridotto riconoscimento. Però la fatica di contenere richieste totalizzanti è forse una scelta migliore dell'esposizione intensa ad una sofferenza.

Valorizzare le dimensioni aggressive di chi mette mano alle sofferenze in modo costruttivo

Nel pensiero che ho cercato di sviluppare nelle pagine precedenti un filo rosso che tiene assieme le diverse riflessioni è l'ipotesi che il por mano alle sofferenze passi attraverso la valorizzazione delle dimensioni aggressive: l'uso del potere, ossia della possibilità, d'influenzare gli eventi, più specificatamente quelli interni all'organizzazione. È, nella prospettiva che sostengo, la capacità di usare il pensiero, la capacità d'agire, per sottrarsi ad una rassegnazione collusiva al soffrire. Rassegnazione che non è benefica né per i singoli soggetti, né per l'organizzazione nel suo insieme. Significa riuscire ad indignarsi per il cattivo uso delle capacità di gruppi e individui, per lo spreco delle fatiche di chi lavora. Ciò richiede la capacità di far parte di un'azienda, di lavorare per il suo sviluppo, ma senza farsi omologare, senza assuefarsi a funzionamenti perversi che la possono attraversare, minandone le possibilità di sviluppo. Ciò significa capacità di differenziarsi, di portare un proprio contributo alla valorizzazione delle fatiche, quindi anche capacità di poter dire dei "no".

Non si tratta di resistere alle sofferenze che attraversano i luoghi di lavoro, stringere i denti, attendendo tempi migliori. Penso, piuttosto, sia importante cercare di evitare

che gruppi, organizzazioni e singoli si chiudano, aspettando l'arrivo di qualcosa o qualcuno che rimedi al malessere dall'esterno. Si costruisce un contesto lavorativo più vivibile accettando di rischiare, investendo, osando metter mano a ciò che di distruttivo c'è nella sofferenza e nello stress, per reindirizzarli in forme generative. Servono quindi forza e potere che derivano da capacità del singolo soggetto, ma anche e soprattutto dal capitale sociale che si è riusciti a sviluppare.

Per affrontare queste differenti fatiche è necessario aiutare ad attrezzarsi. Perché un approccio che stimola, sostiene la riflessività, la consapevolezza, la decostruzione, l'esame di realtà, apre a nuove prospettive, contribuisce a liberare risorse individuali e organizzative, ma espone ad un altro tipo di fatica e di sofferenza. Infatti pensare non è solo interessante e a volte piacevole, ma è faticoso e può essere anche doloroso. Eppure ne vale la pena.

Questi elementi evidenziano, allora, quanto sia importante prendersi un po' cura di ferite, danni, fatiche che anche noi, con i nostri interventi, col nostro metter mano alle sofferenze, coi cambiamenti che favoriamo o che determiniamo, inevitabilmente produciamo per aiutare a lavorare e produrre in modo più soddisfacente.

A mo' di conclusione

Da John Ruskin (1866), *La corona di olivo selvatico*:

Di tutti gli sciupii, il maggiore al quale possiate dedicarvi, è lo sciupio del lavoro. Se, al mattino, voi scendete alla latteria e constatate che il vostro più piccolo fanciullo vi ha preceduto; e che lui e il gatto hanno giocato e che il bambino ha versato tutta la crema perché se la leccasse il gatto, voi sgridereste il fanciullo e rimpiangereste la perdita della panna.

Ma, se invece di orcioli colmi di latte, si trattasse di vasi d'oro colmi di vita umana e se, invece d'averne per compagno di gioco il gatto, vi fosse un demone e voi foste colui che gli gioca assieme e se, invece di lasciare che Dio rompa lui questi vasi d'oro simili a fontane, voi li frantumaste nella polvere e spargeste il sangue umano sul suolo perché il demone se ne ubriachi, quello che avete fatto voi, non è, no, sciupio! Come? Può darsi che voi pensiate che "sciupare il lavoro degli uomini non significa ucciderli" Davvero? Vorrei sapere come voi potreste ucciderli più completamente.

