

CONOSCERE LA SOFFERENZA IN TEMPO DI CRISI

Monica Savio

Durante la Giornata di Studio del 2010 è stata approfondita l'analisi e la comprensione delle modalità, sempre più diffuse, attraverso le quali la sofferenza si manifesta nei luoghi di lavoro prendendo forme diverse in relazione alle tipologie organizzative coinvolte, alla possibilità di trattare il malessere ed ai modi attraverso cui esso è trattato. Nella fenomenologia delle organizzazioni lavorative la sofferenza si può presentare come un'esperienza ricondotta alla sfera individuale (ad esempio la difficoltà soggettiva di sostenere la situazione di precariato e di incertezza o l'incapacità di elaborare oggetti di lavoro dolorosi interpretata come una scarsa strumentazione e competenza delle singole persone) o come una condizione determinata dall'organizzazione (che ad esempio presta una scarsa attenzione alle esigenze delle persone di elaborare la sofferenza o di cercare riconoscimenti e gratificazioni nel lavoro). Il rapporto dialettico tra persone, organizzazione del lavoro e oggetti della produzione è apparso scarsamente trattato, così da indicare che un'ipotesi determinante nella diffusione del malessere al lavoro sia proprio la scissione tra queste parti fondanti dell'esperienza lavorativa.

Il contemporaneo e consistente diffondersi di iniziative volte alla ricerca e promozione del benessere lavorativo appare sia come il segnale di un malessere sempre più pervasivo, sia come la ricerca di una soluzione spesso illusoriamente curativa, di ordine anestetico e distraente: in alcune organizzazioni si costituiscono veri e propri 'centri benessere' e Spa, altre lo considerano come un punto di arrivo risolutivo. Queste tendenze raccontano di una concezione del malessere e del suo opposto, il benessere, come estetica, pur narrata nelle didascalie organizzative come la ricerca di un equilibrio tra corpo, che ha bisogno di rilassarsi, e mente che necessita di equilibrarsi. Poca o scarsa attenzione è invece dedicata alla dimensione sociale, organizzativa e contestuale nella quale sofferenza e malessere prendono forma. La riduzione alla condizione individuale è persistente e non permette di cogliere il legame, ontologico, tra malessere e sofferenza individuali e la condizione sociale alla quale essi si ascrivono.

Si propongono qui due ipotesi sostenute dal lavoro di consulenza con le organizzazioni lavorative e dagli esiti delle attività di ricerca azione intraprese con i nostri clienti ed interlocutori.

1. La sofferenza è una condizione ineliminabile, seppur non l'unica condizione, delle nostre vite, quindi anche delle nostre vite lavorative. Il raggiungimento degli obiettivi produttivi così come di quelli di realizzazione professionale e personale non sono disgiunti dalla necessità di confrontarsi costantemente con i vincoli contestuali e sociali che ci chiedono di negoziare l'alterità dell'incontro con l'altro, singolo e plurimo, che inevitabilmente pone istanze non sempre contigue alle nostre e spesso limitanti i nostri desideri ed il nostro potere di azione. E' la scommessa del legame sociale, del nostro essere donne e uomini insieme ad altri, nella vita come nel lavoro. Un modo che ci sembra efficace nella gestione di questa sofferenza è dato dalla possibilità di rintracciarne un senso, e quindi di dare ad essa una direzione che renda ragione delle nostre fatiche esistenziali e lavorative (Cfr. articolo di Achille Orsenigo in questo numero di Spunti).

Nelle organizzazioni lavorative, nostro ambito di osservazione del legame sociale, questo senso si può rintracciare nei legami con gli altri rispetto agli oggetti di lavoro e alla costruzione di dispositivi organizzativi in grado di tutelare la contemporanea ed indirizzata presenza della nostra relazione con gli altri rispetto agli oggetti di produzione sociale ed economica.

2. La qualità, la diffusione e l'intensità di questa sofferenza mostra nella nostra attualità un segno discriminante che ci richiama ad una storicizzazione specifica, non più e non solo ontologica del nostro essere sociali. E' necessario introdurre un'altra parola oggi molto diffusa: *crisi*.

La presenza di malesseri e sofferenze diffuse nelle organizzazioni di lavoro con le quali collaboriamo è interpretabile come una risposta alla situazione di crisi che tra il 2008 ed il 2011 ha sempre più pervaso l'esperienza del mondo globalizzato. Il segno e la qualità di questa risposta raccontano da un lato della fenomenologia sociale di interazione con la crisi – quali emozioni e sentimenti, quali parole per descrivere il proprio stare in tempo di crisi, quali le azioni intraprese o le reazioni delle organizzazioni lavorative - dall'altro suggeriscono l'ipotesi che la possibilità di costruire un'interazione dialettica e pro-attiva con il cambiamento in atto possa fornire strumenti di elaborazione e trattamento delle sofferenze che la crisi genera e dalle quali si rischia di essere schiacciati in una passività senza sbocchi e priva di disegno sociale.

Come rivolgersi verso azioni dialettiche che producano riposizionamenti sufficientemente efficaci, di sostegno alle esigenze produttive delle organizzazioni lavorative e alla condizione di malessere che pervade persone e gruppi di lavoro? Questa è stata la domanda di ricerca che ha orientato specifici approfondimenti che

abbiamo condotto attraverso focus group e interviste. Essa è altresì una domanda che, in modo implicito od esplicito, accompagna molti degli interventi di formazione e consulenza che come Studio APS conduciamo e la cui esperienza guida numerose delle considerazioni qui esposte.

In un momento nel quale il vissuto comune è sempre più caratterizzato dalla constatazione di essere in una fase epocale di cambiamento, la cui direzione appare spaventevole e nel quale ci si trova smarriti nella ricerca di nuovi paradigmi di lettura della nostra società, è sembrato quanto mai importante esplorare le rappresentazioni che le organizzazioni lavorative costruiscono di questa fase storica. La crisi non esiste solo attraverso gli annunci drammatici dei tracolli finanziari o attraverso l'enunciazione di scenari di decadenza degli stati sovrani e della compagine europea, essa esiste in modo reale attraverso l'esperienza delle persone che impattano quotidianamente le variabili macro contestuali. Le parole per descriversi in tempo di crisi costruiscono la nostra esperienza della crisi, le azioni che intraprendiamo stabiliscono il rapporto dialettico tra l'essere determinati e il determinare il segno del cambiamento. Non esiste crisi al di fuori di noi e della nostra esperienza, e questo nostro malgrado perché è per certi versi più tranquillizzante e meno ansiogeno pensare che gli scenari siano sempre più grandi di noi, che nulla o quasi si possa fare per modificarli, come se essi non dipendessero dalle donne e dagli uomini che abitano questo mondo. Questo forse ci racconta che occorre trovare o riconoscere lo spazio della nostra capacità di azione nell'oceano turbolento di una fase storica che ci trova protagonisti.

Costruire comprensioni conoscitive in tempo di crisi

Le organizzazioni ed i clienti invitati per lavorare insieme a noi su questi temi rappresentano le principali aree produttive economiche e sociali del nostro paese, quindi anche i luoghi nei quali il contatto con le dimensioni del cambiamento sono più visibili: la scuola, la sanità, il lavoro sociale e le aziende del libero mercato.

I Focus group e le interviste hanno avuto l'obiettivo di esplorare con dei testimoni privilegiati le prassi che vengono messe in campo dalle organizzazioni lavorative per affrontare la situazione: quali sostegni provengono anche dal contesto, quali sono gli appigli che si possono scorgere ed utilizzare, e quali le azioni diverse adottate nel lavoro per sostenere le difficoltà degli operatori, anche quali gli scogli che paiono non aggirabili, le questioni non riducibili. In particolare abbiamo esplorato le seguenti domande di ricerca:

- Quali tipi di sofferenze le persone e la propria organizzazione stanno vivendo?
- Quali reazioni alla sofferenza si registrano, non necessariamente riconosciute e trattate?

- Cosa ci si attende dalle organizzazioni in rapporto alle sofferenze, cosa si fa concretamente per trattare la sofferenza e contrastare ciò che la genera?

I focus group e le interviste sono stati svolti con le persone che rivestono ruoli apicali ed intermedi in questi contesti: coordinatori e dirigenti medici delle Aziende sanitarie; coordinatori e direttori dei Servizi Sociali; insegnanti e dirigenti scolastici; quadri e dirigenti delle aziende private.

L'esperienza della crisi nei contesti produttivi

I resoconti delle manifestazioni di sofferenza nelle diverse organizzazioni contattate consentono di riflettere sul rapporto tra contesto produttivo, tipologia degli oggetti di lavoro e posizionamenti individuali e collettivi rispetto al fenomeno della crisi.

Mentre si coglie spesso la percezione che il modo di relazionarsi alla situazione possa essere solo uno, quello della propria organizzazione, nostro e dei nostri colleghi, è interessante evidenziare che c'è un 'sentire' la crisi, un modo di soffrirne e di sostenerne le fatiche lavorative che è culturalmente connotato a seconda della matrice organizzativo produttiva. Le organizzazioni hanno un modo di pensare, di costruire i loro immaginari e le loro interpretazioni del contesto che deriva dalle culture professionali, dai vincoli e dagli obiettivi produttivi, dai clienti ai quali si rivolgono e che ovviamente è in profonda interazione dialettica con le persone che le abitano.

Quanto questo modo sia vantaggioso o anche di ostacolo in tempo di crisi è un quesito interessante, che la comparazione tra i diversi contesti produttivi consente di affrontare. Nella comparazione qui presentata vi è una differenza importante da ricordare: aziende sanitarie, servizi sociali e istituzioni scolastiche producono servizi, beni immateriali costruiti attraverso l'interazione diretta con i clienti; le aziende private contattate producono beni materiali ed entrano in minima parte in contatto con i clienti che di tali beni fruiscono, anche se possono conoscerne approfonditamente i profili e le identità commerciali attraverso le analisi di mercato che orientano la loro produzione.

La descrizione delle sofferenze organizzative è in continuità con le variabili che sono considerate portatrici di sofferenza. Nei servizi sociali e nelle istituzioni scolastiche si evidenzia una sofferenza che è collegata al rapporto con i clienti diretti, in entrambi i casi i cittadini che spesso sono essi stessi portatori di sofferenze. In misura minore questo si evidenzia nelle aziende sanitarie, mentre sembra scomparire nelle descrizioni proposte dalle aziende private. I box che seguono illustrano le descrizioni offerte dai nostri interlocutori.

Servizi Sociali : quali tipi di sofferenze le persone e l'organizzazione vivono

- **L' Impotenza** di poter fare sempre meno rispetto a bisogni sempre più complessi; i modelli operativi lenti e rigidi nell'adeguarsi al mutamento del contesto e delle richieste da esso provenienti.
- **La rabbia** presente nella relazione tra utenti e operatori, e tramutata nel proprio sentire professionale come depressione. La rabbia presente anche come reazione all'impotenza, *gli operatori fanno di dover rivedere la propria impostazione professionale, ma non accettano di farlo. Poi la rabbia dell'utenza che magari arriva da noi dopo aver bussato alle porte di altre istituzioni. L'accoglienza di questa rabbia richiede un impegno aggiuntivo, le persone devono fare i conti con l'impossibilità di realizzare quello che avevano immaginato.*
- *La rabbia dell'utenza viene anche dal sentirsi dire di NO rispetto alla loro attesa che invece è ancora di diritto.*
- **Lo smarrimento** rispetto a identità organizzative e di ruolo, e *rispetto alla strada e ai solchi che pensavamo di aver tracciato per bene. Smarrimento anche nella relazione con i politici che pure sono smarriti e non offrono le sponde del passato.*
- **L'imprevedibilità:** *le tempistiche sono inadeguate, i piani di zona triennali costituiscono un tempo troppo lungo perché le previsioni ora possono essere a periodi molto più brevi.* Il tempo è un parametro operativo profondamente mutato, il mancato adeguamento delle prassi determina una situazione di costante emergenza (ansia, angoscia, impotenza, compressione).
- **L'Ansia e la sensazione di compressione:** *il dover rendere conto molto più che in passato, ti trovi in stato di accusa rispetto a un modello immaginario di adeguatezza e di garanzia del servizio, la trasparenza è una cosa e c'è sempre stata, quella del rendere conto è una situazione che sta montando, ansiogena e compressiva.* Vi è una compressione delle posizioni intermedie tra dirigenza e base, anche determinata dall'immaginario di posizioni privilegiate e da uno scarto tra coloro che si occupano di programmazione e coloro che stanno sul piano della gestione.
- **La solitudine:** molto presente a più livelli, sicuramente nei ruoli di autorità, gli amministratori sono o molto lontani o molto richiedenti perché cercano il consenso dei cittadini. Diventa difficile condividere le criticità. La complessità, la fatica e l'isolamento generano preoccupazione e richiedono rassicurazione. *C'è molta oscillazione tra il desiderio di cambiamento e la richiesta di stabilità. C'è il rischio che questa diventi un'organizzazione "muta" cioè ammutolita: con chi dico? Con chi condivido? Per questo c'è anche la preoccupazione di mantenere un certo grado di affettività nell'organizzazione: restiamo uniti perché da soli non si va da nessuna parte.*

Istituzioni scolastiche : quali tipi di sofferenze le persone e l'organizzazione vivono

- **Il disorientamento** politico – organizzativo che porta anche a paralisi e peggiora tutto. I cambiamenti non compresi, forse non condivisi, il caos...
- Il vissuto di **deprivazione:** la Riforma è vissuta come uno smantellamento anche per la presenza di distanze importanti tra dichiarazioni e condizioni materiali effettive. *La proposizione di messaggi contraddittori di modernità ed efficienza (lavagne multimediali) applicati in classi 'pollaio' disorienta ed avvilisce.*
- **Il senso di precarietà e paura** pur dentro l'apparato statale (garantito) *ci si scarica nel Consiglio di Classe, nel Consiglio Docenti., e con i ragazzi e le famiglie; si vive e si procura sofferenza.*
- **Il senso di inadeguatezza e di incapacità** di relazionarsi con i ragazzi e le famiglie: non si è in grado e si soffre. Qualcuno si difende col cinismo, altri somatizzano, molti soffrono e non fanno

come fare.. Anche sullo stress dovrebbero lavorare per legge, ma non sanno come. Questo paralizza molti e attiva qualcuno.

- **La perdita** del progetto collettivo educativo degli anni passati, in relazione col contesto, e un conseguente posizionamento sul lavoro che è diventato sempre più individuale e poco condiviso
- La percezione di avere un' **immagine sociale** e presso le famiglie **polverosa e scadente**. Si soffre per questa immagine senza riuscire a definirla più di tanto diversamente. Le famiglie e i ragazzi sono meno dipendenti di un tempo, gli insegnati non sentono più il riconoscimento del loro ruolo e l'autorevolezza che in passato veniva a questo accordata.
- **Le sofferenze sono anche di studenti e famiglie**: devono rinunciare perché inadeguati e respinti o stressati verso l'eccellenza (Istituti Professionali e Licei). C'è la difficoltà a comprendere il senso di voti e valutazioni e ci si sente vittime di abusi di potere di soggetti a volte disturbati.

Le Aziende Sanitarie : quali tipi di sofferenze le persone e l'organizzazione vivono

- L'incertezza e il **disorientamento** dovuti al continuo cambiamento degli assetti organizzativi. Sembra che non spaventi il lavorare tanto (fatica) ma il non sapere che cosa l'organizzazione si attende dai professionisti, come intende affrontare la crisi.
- Il **senso di diminuzione professionale** dovuto ai mancati riconoscimenti nelle relazioni dentro e fuori l'organizzazione .
- La continua **difficoltà a conciliare** la vita familiare con quella lavorativa, anche in relazione alle carenze di organico
- Il **senso di abbandono** da parte di responsabili e dirigenti che paiono presi da altre cose, su altri livelli apparentemente distanti dai problemi operativi. *Le persone si sentono molto sole, io mi sento molto sola. Ti scontri continuamente con la continua evoluzione. Non puoi investire sulle persone in questo modo (chiedere loro risultati) senza sostenerle.* Prevale la dimensione del mancato riconoscimento da parte dei responsabili-dirigenti della sofferenza personale vissuta. Spesso si manifesta attraverso le lamentele e il pianto.
- La **manca di prospettiva e progettualità**. Molto spesso, proprio perché non sono compresi i cambiamenti da parte dei professionisti, prevale la dimensione della rivendicazione.
- I pazienti richiedono sempre più pazienza da parte dei professionisti: in situazione di stress non mobilitano vicinanza e identificazioni ma piuttosto fastidio e irritazione.
- Il piacere del lavoro non è ricercato, coltivato, e difficilmente condiviso.

Le Aziende Private : quali tipi di sofferenze le persone e l'organizzazione vivono

- La scarsa possibilità, e quindi l'**incertezza**, di prefigurare scenari prospettici, dovuta all'esposizione ad una maggiore competizione internazionale e alla presenza di rischi di mercato molto elevati.
- Il **sovraccarico lavorativo** che deriva dalla necessità di investire maggiormente anche in nuovi progetti in ragione della crisi
- Le **difficoltà di adattamento** che generano gli spostamenti di sede lavorativa o i gruppi di lavoro; la difficoltà di comprendere culture molto diverse dalla propria così come nuovi mercati *"ci sono distanze culturali che fanno sì che altrove vi sia una gestione delle emozioni che non è la nostra"*
- La **preoccupazione** che si genera dall'apertura di sedi estere e dal timore di perdere il posto di lavoro

- **La gestione di conflitti** tra parti dell'organizzazione che hanno obiettivi diversi ed anche divergenti
- **Il non comprendere il senso** di cose che pure si è chiamati a fare, ma per le quali è difficile ottenere riscontri
- **Lo spiazzamento** che produce la distanza tra il dichiarato e l'agito: *c'è un problema di credibilità dei progetti che si portano avanti in azienda*"
- **Il non sentirsi riconosciuti** attraverso comunicazioni indifferenziate o contraddittorie di cui non si comprende il senso; si rischia di perdere la fiducia nei rapporti lavorativi

In queste descrizioni delle difficoltà che attraversano le persone nelle organizzazioni è interessante notare la presenza di un rapporto con il contesto che contraddistingue in particolare le organizzazioni pubbliche rispetto alle organizzazioni private. Pare, in un curioso scambio di messa a fuoco, che il contesto entri direttamente nei servizi sociali, scolastici e sanitari confondendosi con le emozioni delle persone, diventando un tutt'uno che non ne permette trattabilità. Gli operatori e i clienti nei servizi sociali non si riconoscono reciprocamente, c'è una dimensione fusionale che appare identitaria tanto da lamentare la perdita dello specifico professionale: i cittadini portano esigenze e problemi diversi, modificati rispetto al passato, che non trovano più uno specifico professionale ad accoglierli. Questo genera rabbia, frustrazione e disorientamento sia negli operatori che nei clienti.

Nella scuola, in modo simile, gli insegnanti e i dirigenti impattano con modifiche sostanziali nei comportamenti, nelle richieste e nelle difficoltà che portano allievi e famiglie, cambiamenti così radicali da non trovare più una capacità di ascolto e lettura ad accoglierli, ed è la paralisi di una concreta possibilità di incontro. Un congelamento che genera molto dolore e che è nuovamente identitario, la scuola come organizzazione di servizio si trova smarrita e sguarnita, ma allo stesso modo anche gli allievi e le famiglie. Di nuovo il rischio è di rabbia e di scontro non indirizzato, un conflitto che non può dare un esito evolutivo.

Sia nei servizi sociali che nella scuola è evidente che questi cambiamenti non sono accaduti nel tempo breve di crescita esponenziale dell'attuale crisi, essi si sono stratificati nel tempo ed oggi appaiono con maggior nitidezza in ragione alla contrazione delle risorse e alla connessa minaccia di fine dello stato assistenziale.

Una conseguenza molto evidente nei racconti è il ritiro in un dolore individualistico, dove ognuno si trova a soffrire da solo e con un sentimento diffuso di perdita e di irricoscenza della propria professionalità, dei propri investimenti. Il problema è che non è più possibile distinguere da chi dovrebbe provenire la riconoscenza e il riconoscimento: c'è uno Stato cattivo che non appartiene più, ma è come fosse un nemico troppo lontano per poter ingaggiare una lotta efficace, ci sono cittadini – utenti rabbiosi ed irriverenti, ma non si vede che rabbia ed irriverenza sono il prodotto della relazione con gli stessi erogatori dei servizi: operatori sociali ed insegnanti. Non si vede di fatto che l'un ruolo non esiste senza l'altro, non ci può

essere insegnante senza allievo, né assistente sociale senza cittadino. Nella difficoltà a riconoscere gli allievi, le famiglie e i cittadini con i problemi che portano non si riconosce più il proprio specifico professionale, che per coloro che hanno molto investito nel lavoro è parte fondante della propria identità.

Nel passaggio alle aziende sanitarie ci appare un mondo come più sterilizzato, i racconti delle persone tendono a mettere a fuoco lo specifico del proprio contesto di lavoro, in genere il reparto, dove i problemi sono relativi ai vincoli che aumentano e nuovamente impediscono la realizzazione professionale e personale. Il contesto esterno è molto remoto, si intravede attraverso i cambi continui degli assetti organizzativi, si individuano variabili sociali nelle difficoltà alla conciliazione tra lavoro e famiglia. Se nei Servizi Sociali e nella Scuola il contesto è tanto invadente da diventare invisibile perché espresso in una quotidianità caotica e percepita come poco sensata, nelle Aziende Sanitarie il contesto è un fuori che si attutisce nell'ingresso in sanità; proprio come accade negli ospedali l'ambiente diventa sterile, si isolano i fattori di rischio come per trattarli più asetticamente. L'esito in tutte e tre le realtà produttive è tuttavia analogo: non si riesce a mettere a fuoco la relazione tra il fuori e il dentro delle organizzazioni e di conseguenza si perde in pro-attività, è come se si perdesse l'interlocutore – il contesto ed il cambiamento – che si presentifica attraverso gli interlocutori gerarchici e istituzionali portatori di cattive notizie: essi diventano persecutori in una relazione in cui ci si percepisce come vittime impossibilitate all'azione.

Nelle Aziende Private assistiamo ad un cambio di scenario: c'è una separazione specifica tra persone e contesto. Il mercato, le sue regole e i suoi cambiamenti sono individuati come l'interlocutore principale con il quale si deve interagire per consentire il perseguimento delle finalità produttive. E' un contesto anche crudo e difficile, ma non viene percepito come persecutorio: esso è un dato di realtà, che può generare spostamenti di sedi, incertezza, rischio di perdita del lavoro, sovraccarico lavorativo. Mentre nelle organizzazioni pubbliche si percepisce una sorta di insoddisfazione ed anche un rifiuto per un contesto che non corrisponde più alle attese – di prestazione, di ruolo di cittadino-utente, di competenze professionali – nelle aziende private il contesto che si riconosce e si assume è circoscritto alla dimensione economica che regola gli andamenti delle posizioni lavorative. Per certi versi il mondo delle aziende private e le persone che lo rappresentano appaiono più "realistici" perchè più in contatto con la dimensione economico finanziaria, la *determinante in ultima istanza* di marxiana memoria che in questi tempi definisce il contorno dei nostri profili esistenziali sino a confonderne i connotati sociali e politici che pur sono fondanti il legame societario.

Il rapporto con la crisi: le reazioni alla sofferenza

Il rapporto che coloro che abitano le organizzazioni stabiliscono con la crisi è significativo poiché da un lato esso genera il segno – il colore, il posizionamento affettivo emozionale – con il quale si costruiscono rappresentazioni della crisi stessa (che può apparire buia ed essere vissuta come una sconfitta di fronte alla quale siamo impotenti, oppure come una condizione che fa parte della nostra vita lavorativa attuale, grigia e dolorosa, ma con la quale è necessario confrontarsi); dall'altro tale rapporto indirizza le azioni concrete che si intraprendono per trattare le difficoltà – e le sofferenze – che la crisi produce. Le tabelle che seguono sintetizzano i posizionamenti organizzativi descritti dai nostri interlocutori.

Nei luoghi nei quali prevale una rappresentazione della crisi come fenomeno esterno all'organizzazione, che impatta su un agire lavorativo che viene scompigliato con ingerenze prive di senso (riduzione delle risorse, degli organici, direttive incomprese), si delinea una tendenza alla passività se non alla paralisi. La sofferenza di conseguenza appare non indirizzata, si sparge con ondate depressive sulla quotidianità lavorativa, toglie piacere e progettualità al lavoro, può essere fonte di una fatica quasi insopportabile. Le reazioni a questa interpretazione della crisi possono essere di ordine individualistico, la percezione è di grande solitudine anche in luoghi di lavoro che richiamano grandi collettività – come le istituzioni scolastiche. Spesso il ritiro e la percepita impossibilità di azione si accompagnano alla costruzione di piccole oasi personali *“io mi faccio le mie cose, quelle che per me hanno senso e lascio che gli altri parlino e si lamentino”*. Il dolore si può addensare sulla perdita degli ideali di realizzazione professionale e/o di costruzione di un mondo migliore : *“questo non è il mestiere per il quale ho studiato, mi vengono chieste cose diverse che non sono quelle che ho scelto di fare”*. La perdita dell'ideale professionale, sovente visibile e raccontata nei servizi sociali, può diventare un peso fortemente incapacitante anche se questo stesso lutto è condiviso dalle colleghe. Una modalità di reazione è la chiusura non individualistica, ma sul gruppo: l'équipe di lavoro, laddove esiste, diventa il luogo dove ci si accudisce reciprocamente, dove si soccorrono anche i dolori della vita privata, talvolta così diffusi da sembrare una malattia organizzativa. Nelle aziende sanitarie ci si trova schiacciati dalla riduzione di risorse, i turni diventano massacranti, si può sviluppare una competizione distruttiva tra reparti *“ci sono i reparti di serie A e quelli di serie C”*, la pressione e i ritmi di lavoro allontanano dalla relazione con i pazienti e possono acuire il senso di ciò che si sottrae alla vita privata. Alcune aziende sanitarie reagiscono 'tagliando' i fronzoli, quelle occasioni e quei progetti che paiono togliere energia produttiva e generare invece chiacchiere e fantasie di miglioramento non più perseguibili e quindi fonte di depressione.

Nelle aziende private, dove comparativamente si trova un'accettazione quasi dogmatica del destino cui il 'mercato' sottopone, le reazioni appaiono come più 'composte'. Sembra di cogliere che in parte questo sia determinato dal

riconoscimento di un rapporto con il contesto economico che deve necessariamente essere dialettico, che non può permettersi posizionamenti troppo passivi o paranoici. Dall'altro è forse parte delle caratteristiche richieste nel mondo aziendale una sorta di 'sangue freddo', soprattutto nelle posizioni dirigenziali da noi interloquite, che lascia poco spazio ad un abbandono emotivo non controllato e manifestamente autoreferenziale. E' forse parte del kit antropologico delle aziende riconoscere la produttività e la tenuta economica come un obiettivo prioritario che determina la sopravvivenza della specifica 'specie' aziendale, anche a detrimento dei singoli. Pur in situazioni di sofferenza consistenti, è interessante notare che tra le persone prevale la preoccupazione e la consapevolezza del rischio di sopravvivenza dell'azienda, e che questa preoccupazione, anche nella forma di rassegnazione, tende a superare in termini di attenzione il malessere per eventuali difficoltà relazionali interne, incomprensioni, ritmi di lavoro serrati o scarse considerazioni per i contributi soggettivi. Se questa lettura è attendibile, si può ipotizzare che le regole di sopravvivenza della specie organizzativa costituiscono un fattore di protezione al mantenimento del patto sociale – di collaborazione tra le persone per il fine comune – laddove il singolo può essere subordinato al risultato che tutela la collettività (il mantenimento dell'azienda, ma anche dei posti di lavoro). Questa ipotesi, in stile darwiniano, è certamente azzardata e necessiterebbe di approfondimenti ben più consistenti ed estesi in termini di ricerca; tuttavia essa offre per comparazione un'attenzione specifica allo sbilanciamento della componente valoriale cui si assiste invece nella cultura della collettività presente nelle organizzazioni pubbliche dove si verifica, all'inverso, una ipostatizzazione dei fondamenti di valore che hanno generato lo stato sociale in Italia, che rischia di disancorare i valori stessi dai dati di realtà che ne permettono la produzione. Il lavoro che non corrisponde più a ciò per cui si è studiato e si è deciso, ad esempio, di fare l'assistente sociale, è un esito di questa ipostatizzazione che produce una condizione 'al di fuori' della storia, che porta ad immaginare una realtà non più sussistente: una condizione che inevitabilmente genera una sofferenza non indirizzabile ed estraniante.

Cosa si prova, o si vorrebbe provare a fare, di fronte alla crisi e alle sofferenze

In questo scenario complessivo, che racconta di difficoltà consistenti ad abitare le organizzazioni produttive in tempi di crisi, alle passività e agli ancoramenti sul passato, si affiancano le azioni che come strategia organizzativa o anche solo personale sono messe in campo per costruire un rapporto dialettico con la crisi. Le persone da noi interpellate, molte delle quali appartenenti ad organizzazioni che collaborano da tempo con lo Studio, hanno fornito un contributo prezioso nel comprendere cosa si può fare, in questi tempi, nelle organizzazioni lavorative e anche quali azioni sono in grado di attivare maggiori investimenti sull'organizzazione,

ricucendo la scissione pericolosa e dolorosa tra il piano individuale e professionale, gli oggetti di lavoro, l'attenzione produttiva ed il contesto nel quale si è inseriti.

Provando a costruire un passaggio dalle manifestazioni della sofferenza e della fatica lavorativa ai problemi che le organizzazioni in situazione di crisi generalizzata si trovano a gestire, troviamo alcune questioni trasversali di fronte alle quali le organizzazioni cercano di mettere in campo delle azioni di contrasto:

- il problema della **gestione del cambiamento** e di un aumento nella velocità dei cambiamenti che chiede rapidi riposizionamenti lavorativi ed organizzativi; (aumento della complessità percepita/necessità di fluidità).
- connesso al cambiamento, il problema dell'**incertezza** che vivono le persone, del senso di spiazzamento e a tratti di paura, di **non comprendere** cosa sta succedendo, di non capire più il **senso** di ciò che si è chiamati a fare, la sensazione di non avere mai abbastanza informazioni, di essere tenuti all'oscuro. **Solitudine, fatica e un malessere diffuso** sono spesso compagne di questa condizione.
- il problema della **contrazione delle risorse**, per certi versi più visibile nelle organizzazioni pubbliche che in quelle private in base alla progressiva riduzione dello stato assistenziale
- il problema del **conflitto** variamente visto come intra (coordinatori, sanitari, infermieri, dirigenti medici; competizione conflittuale inter-aziendale) ed inter organizzativo (la rabbia degli utenti nei servizi sociali; i rapporti difficili tra insegnanti, famiglie e allievi)

Nella tabella che segue sono comparativamente descritti gli orientamenti, le strategie di intervento ma anche i desideri e le attese di azione che le organizzazioni interpellate esprimono per far fronte a questi problemi.

Si vedrà che in relazione alle organizzazioni e alle posizioni lavorative delle persone le descrizioni del modo di rapportarsi ai problemi si presentano come soluzioni concrete già sperimentate, come richieste/attese di intervento da parte di altri, come orientamenti verso i quali si vuole e si cerca di tendere. Anche queste differenze di posizionamento rispetto ai problemi, pur rilevati, raccontano di culture organizzative diverse così come di rappresentazioni diverse delle difficoltà generate dalla crisi.

E' presente un'oscillazione piuttosto costante tra una percezione della crisi e delle sue determinanti come dimensione esterna all'organizzazione, di fronte alla quale si è impotenti, e un posizionamento che invece tenta di costruire un rapporto dialettico, nel quale ci si rappresenta interlocutori attivi che possono modificare il segno degli eventi. Le 'soluzioni' proposte ai problemi generati dalla crisi si collocano su un continuum che ad un estremo presenta un investimento solo interno di 'riparazione' delle disfunzionalità di rapporto con la crisi ed orientato ad attrezzare gli individui a irrobustirsi emotivamente (azioni di coaching, counseling, ascolto

psicologico); all'altro estremo interviene sul rapporto tra persone e contesto esterno (l'investimento sul territorio, il coinvolgimento di altre organizzazioni e dei cittadini). L'organizzazione del lavoro, il modo in cui le persone stanno insieme per raggiungere gli scopi produttivi, è scarsamente presa in considerazione; di conseguenza anche il rapporto tra organizzazione e contesto.

Si noterà che nel contesto delle istituzioni scolastiche risulta difficile rintracciare una progettualità rispetto alla situazione. Il problema generale che si coglie è quello di un disinvestimento generale, accompagnato da una sorta di sparpagliamento solitario nel quale, pur essendo tutti nelle stesse condizioni, ci si ritrova assai soli. Questo appare come un dato forte dell'istituzione scuola, che segnala una situazione grave non solo dal punto di vista degli insegnanti che la vivono, ma soprattutto per l'impatto che questo inevitabilmente genera sul prodotto sociale che dalla scuola ci si attende. Tra le organizzazioni coinvolte in questa breve esplorazione, la Scuola appare come quella più sguarnita, più povera di risorse di ogni genere, tanto da far pensare che, al di là di esempi di eccellenza che molti di noi possono nominare, essa sia uno dei luoghi dove è più visibile l'emorragia dello Stato di diritto.

Una scarsa permeabilità al contesto compare anche nella sanità dove è sufficientemente chiara la lacerazione generata dalla tensione a mantenere gli obiettivi sanitari (governare i reparti, fornire la prestazione), la scarsità di risorse professionali e l'impatto che questo produce sulle vite personali degli operatori sanitari. Permane, prevalente, la rappresentazione di essere schiacciati da un contesto esterno che pone restrizioni irragionevoli e con il quale sembra di non poter costruire rapporti sufficientemente dialettici.

Nei Servizi Sociali è presente la consapevolezza di dover rivedere gli orientamenti professionali, la necessità di costruire interlocuzioni diverse con il territorio e con i cittadini. Le posizioni apicali dei Servizi da noi interpellate sembrano aver chiara l'esigenza per le assistenti sociali di uscire dall'idealizzazione professionale, aprendo alle altre organizzazioni e professioni, costruendo nuovi paradigmi di intervento. Questa stessa consapevolezza, peraltro, racconta di una tendenza organizzativa specifica dei servizi assistenziali, una sorta di ipertrofia professionale che idealmente pone l'assistente sociale a riparazione delle disfunzioni sociali, la stessa concezione idealizzata del lavoro sociale che porta a dire *"le Assistenti Sociali vanno sempre davanti, si espongono in prima persona, non vedono che questa è un'esposizione eccessiva, potrebbero fare sponda con altri (es. psicologo, psichiatra) o con il gruppo. Come mai la rabbia non è mai rivolta agli psichiatri?"* Anche in questo contesto la centratura è maggiormente su come si può lavorare diversamente a partire dalla professione (cambiamento certamente necessario), ma in misura minore a partire dall'organizzazione.

Problema: affrontare il cambiamento veloce del contesto e delle condizioni di lavoro	
Servizi Sociali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Occorre rivedere i modelli di lavoro perchè non sono più adeguati”. E’ necessaria una riflessione sul piano organizzativo e una riflessione sul piano professionale (sopportare ma anche supportare modifiche della propria immagine identitaria). “Per questo è necessario salvaguardare spazi di pensiero che sostengono un aumento della consapevolezza degli operatori”.</i> ▪ <i>Costruire un contesto che trasformi sfiducia e impotenza in energia e speranza: progettare con gli altri, andare fuori, (co-progettazione), co-responsabilità anche con gli operatori specialistici</i> ▪ <i>“Sono le assistenti sociali che devono andare verso la comunità, lasciare le scrivanie e non la comunità che deve rivolgersi alle scrivanie”</i> ▪ <i>Occorre assumere la questione tempo muovendosi velocemente in termini di decisione (tanto non tutto è controllabile, molto poco è prevedibile). “Esempio degli HIV positivi che sono diventati cronici, si è passati da una situazione di emergenza ad una di cronicità, i professionisti che se ne occupano hanno imparato vivere e gestire questa fragilità strutturale, noi dobbiamo fare lo stesso.”</i>
Sanità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Comunicare: non apprendere le notizie dal giornale. Le scelte della direzione le abbiamo sapute più di una volta dalla stampa.</i> ▪ <i>Usare le competenze e le professionalità a disposizione: “Avere 40 cervelli e non usarli come nella gara di appalto per i materiali delle dialisi, dove la consultazione con gli interessati è stata minima”</i>
Scuola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dirigenti e insegnanti che sanno cogliere delle opportunità, non si fanno spaventare dai cambiamenti (vedi stranieri nella scuola), cercano interlocuzione con gli altri e col contesto.</i> ▪ <i>Affidamento a esperti esterni, con know how specifico, specialisti, sportelli su problemi settoriali e individuali.</i> ▪ <i>Contesto talvolta fornisce supporti sulla stessa lunghezza d’onda “esperta” e settoriale; altre volte diventa risorsa in cui riconfigurare problemi e quindi trattare indirettamente sofferenze (anche perché luogo di riconoscimento)</i>
Aziende Private	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Nella selezione del personale e nelle prime esperienze si valuta la capacità di sopportare la pressione, di starci con lucidità e di individuare priorità “se non riesci a stare con lucidità...tutto è importante.. o soffri o cambi lavoro”.</i> ▪ <i>Si visibilizza il prodotto finale: “un modo per alleviare è portare i colleghi in cantiere, vedi quello che viene realizzato”</i> ▪ <i>Non ci si dissocia e di fronte ai cambiamenti il dirigente li assume e tratta con i suoi collaboratori, a volte spiegando il quadro, a volte solo dicendo che non si può esplicitare</i> ▪ <i>I dirigenti lavorano per sviluppare maggiore consapevolezza con l’ipotesi che questa sostenga i singoli nelle relazioni con gli eventi. “quanto più ti rendo consapevole e quanto più moduli aspettative e investimenti...aiutare le persone a capire dove si trovano è una responsabilità nostra. Come manager le cose che possiamo fare sono: dire, collocare, dare feed back”</i>

Problema: fatica, solitudine, malessere, incertezza, perdita di senso e paura	
Servizi Sociali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si mette in campo una sorta di <i>tutoring</i> ravvicinato per le situazioni difficili, una sponda per tenere di più <i>“la porta è sempre aperta”</i>. ▪ Si utilizza il gruppo come risorsa e le professioni esterne come partner ▪ Si trasferiscono il più possibile le informazioni agli operatori. Questo abbassa la distanza tra i ruoli e riduce l’immaginario su quelli di autorità come più protetti, contribuisce a mantenere un clima sufficientemente sereno: <i>“ Si programmano delle plenarie dove il Direttore informa tutta l’organizzazione di ciò che sta accadendo”</i> . ▪ Si cerca di proteggere attraverso l’autorità: <i>“nelle situazioni più a rischio, forti e rabbiose, siamo noi che ci mettiamo davanti agli operatori”</i> . ▪ E’ importante riconoscere le buone prassi e gratificare gli operatori tutte le volte che arrivano restituzioni positive: <i>“stiamo più sugli errori che sugli esiti positivi”</i>
Sanità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ascolto: <i>“Da quando ci sono le porte aperte, le cose vanno meglio. Si parla del proprio problema, si instaura un rapporto. Si piange anche insieme e le persone escono pensando che se hanno bisogno qualcuno le può ascoltare”</i>. ▪ Desiderio di esperti risolutori: <i>“Sarebbe necessario aver qualche specialista che sappia valutare le situazioni di sofferenza (ad esempio rispetto all’alcolismo)”</i>.
Scuola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un’organizzazione condivisa aiuta e aiuterebbe, se fosse inclusiva, prima che precipiti il caso personale. Fare buona scuola nel senso di un po’ più partecipata e condivisa è un modo di gestire, limitare le sofferenze e spostare sul piano della fatica. ▪ Re-investimento sull’oggetto di lavoro nel micro della relazione educativa nella classe come fonte di soddisfazione, anche se fragile perché il contesto e le interdipendenze pesano. ▪ Diffondere sensibilità e responsabilità sul rilevare, trattare sofferenze; più in generale sul trattare i problemi della scuola ▪ Si cerca leadership, che legittima nel vedere e trattare, sennò c’è adeguamento e galleggiamento (o ignorare), il dirigente pesa in questo, nel dare input di attenzione e monitoraggio.
Aziende Private	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si alimenta una cultura organizzativa che non drammatizza e non colpevolizza l’errore: <i>“vengono ammesse difficoltà, imprevisti, scivolamenti; non è richiesta flessibilità solo al singolo e si cerca di stare su obiettivo finale”</i> . ▪ Si coinvolgono alcuni ruoli su ciò che genera incertezza e preoccupazione: <i>“abbiamo coinvolto i progettisti per costruire il modello organizzativo indiano...coinvolgere aiuta a conoscere”</i> . ▪ Si prendono iniziative di supporto e affiancamento ai singoli: <i>“permessi, counseling coaching... “se la persona non è contenta non produce”</i> . ▪ Si investe in comunicazione da parte dei ruoli dirigenziali: <i>“si può soffrire meno se fai lo sforzo di avvicinarti, parlando si focalizza il problema, si riescono a capire le esigenze...non mandare mail, comunicare di più e capire i problemi degli altri”</i>.

Problema: contrazione delle risorse	
Servizi Sociali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si è proposta una riveicolazione degli utili delle farmacie comunali sui Servizi Sociali ▪ Si razionalizzano le risorse professionali riconoscendo gli interventi che non funzionano: <i>“in molti casi della tutela minori se facessimo delle valutazioni riconosceremmo che abbiamo fatto interventi inutili”</i>. ▪ Si cerca di coinvolgere di nuovo il territorio costruendo nuove prossimità rispetto alla crisi ▪ <i>“Si è avviata una nuova progettazione di contributo economico scambiato con una disponibilità di tempo del cittadino per lavori che servono alla comunità”</i>.
Sanità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si <i>chiederebbe</i> una chiara gestione delle priorità, c'è incertezza delle regole. <i>“Servirebbe una maggior esplicitazione delle prospettive. In questo senso il privato si dà da fare, il pubblico non sembra interessato”</i>. ▪ Sono molto richiesti i corsi sul conflitto, specialmente da parte dei coordinatori (problema gestione dei turni in contrazione di risorse professionali)

Problema: conflitto	
Servizi Sociali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rinforzando il gruppo si abbassa l'aggressività degli utenti, siamo passati da: <i>‘non possiamo fare nulla per lei’ a ‘vediamo cosa possiamo fare insieme stante la situazione’</i>: il mandato del servizio è anche di aiutare i cittadini a capire perché le cose stanno cambiando ▪ <i>E' importante preservare spazi di pensiero che aiutino a sviluppare consapevolezza rispetto alla necessità di rivedere il modello professionale e a lavorare verso un'identità professionale più mobile.</i>
Sanità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Sono molto richiesti i corsi sul conflitto, specialmente da parte dei coordinatori”</i> (problema gestione dei turni in contrazione di risorse professionali)
Scuola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Problema generazionale: vecchi e nuovi insegnanti hanno diverse sofferenze, attaccamenti gli uni e precarietà gli altri. “Uno scambio maggiore potrebbe favorire alleggerimenti, comprensioni, continuità, affidamenti, diminuzione delle sofferenze”</i>.
Aziende Private	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Di fronte alle persone critiche o con problemi: raccogli lo sfogo, fai da parafulmine, cerchi di sviluppare capacità di convivenza: <i>“c'è sempre un modo per..., devi conoscere la persona...non devi vedere tutto nero”</i>.

Le parole per dirlo: i racconti della sofferenza

Riprendiamo in conclusione le due ipotesi di apertura di questo articolo:

1. la sofferenza è un'esperienza che inevitabilmente caratterizza le vite delle persone, può diventare una condizione insopportabile quando appare *in-sensata*, non indirizzata ad un senso che possa far immaginare una situazione migliore, per certi versi priva di un tempo;

2. l'ipotesi che ci sia, anch'essa diffusa, una modalità profondamente disfunzionale di reagire all'avvento della crisi strutturale che ha pervaso i nostri mondi privati e lavorativi. Questa modalità consiste nel considerare la crisi come una questione individuale, dei singoli soggetti che la sperimentano: si soffre in una moltitudine, ma *come se* si fosse soli. Intrappolati nell'immaginario di una perdita insostenibile – quella dell'affermazione di se stessi, del progresso verso un mondo sempre migliore - precipitiamo verso un altro immaginario antitetico, di miseria materiale e sociale (morale).

Questo articolo ha avuto l'obiettivo di dare la parola a chi abita le organizzazioni produttive, luogo primario di generazione del legame sociale, e di provare a interrelare queste parole per rendere visibile la possibilità di:

- a. comunicare le sofferenze rendendole così conoscibili e non chiuse nei loro mondi individuali ed organizzativi;
- b. evidenziare che una strada possibile è di ripartire dalla nostra ontologia sociale ricostruendone mondi *sostenibili*.

Questo breve viaggio dentro le vite delle organizzazioni che costituiscono i principali contesti produttivi del nostro paese ci ha consentito di entrare in contatto con un panorama esteso della crisi, la cui identità si descrive e disegna attraverso le narrazioni delle difficoltà descritte, delle azioni mirate o incerte che si cerca di mettere in campo per contrastarle.

Le parole che si utilizzano per descrivere l'esperienza della sofferenza e le fatiche connesse raccontano non solo dell'interpretazione della crisi attuale e del posizionamento individuale ed organizzativo rispetto ad essa, ma direttamente della crisi stessa, ne dipingono il colore e le emozioni.

Il linguaggio è un elemento importante per comprendere come costruiamo le rappresentazioni delle situazioni a seconda dei contesti organizzativi che abitiamo e contribuiamo a generare. Esso, insieme alle azioni, è il modo che abbiamo a disposizione per dirci cosa sta succedendo, per produrne degli immaginari che in sé contengono il segno della nostra relazione con la realtà specifica che descriviamo. Possiamo dire che il cielo è scuro e piove, che la giornata appare tetra, che la pioggia è infernale e il traffico impossibile, che i bambini sono belli da vedere con i loro stivali di gomma colorati a giocare nelle pozzanghere. Ognuna di queste affermazioni descrive una stessa situazione, ma anche il modo in cui ci rapportiamo alla situazione, le nostre emozioni, quali sono gli elementi che osserviamo. Le donne vittime di maltrattamento sovente non usano il termine *vittima* per descrivere la loro condizione, questa è un'indicazione della rappresentazione che esse costruiscono del loro rapporto con il maltrattatore e probabilmente fornisce agli operatori un indizio sulle possibili piste di azione per modificare condizione e rapporto.

Forse non è casuale che la parola crisi (dal latino crisi-m, dal greco krisis) significhi *separazione, scelta, giudizio*. In questo articolo abbiamo sostenuto che un fattore che sembra alimentare lo scenario di crisi e congiunta sofferenza è il rapporto distonico che le organizzazioni intrattengono con il contesto sociale, economico e politico. Ciò che sta fuori dal perimetro dell'organizzazione (anche se essa è per definizione un'organizzazione 'imbevuta' di contesto come la scuola o i servizi sociali) è concepito come *separato* da sé, è spesso una sorta di nemico dal quale ci si sente minacciati, rispetto al quale si attivano difese. Proprio nelle istituzioni scolastiche e nei servizi assistenziali abbiamo visto che il contesto è presente in modo così irrompente da essere quasi percepito come un'invasione di campo.

Questo stesso contesto – i problemi di allievi e famiglie, i cittadini arrabbiati e smarriti di fronte allo Stato – è tuttavia oggetto di lavoro diretto di queste organizzazioni. Le organizzazioni diventano presbiteri, non riescono a mettere a fuoco, ma questo mette a rischio le loro stesse identità che sono costruite dalla relazione con i cittadini e dalla loro capacità di sostenerli nelle loro difficoltà. C'è un grande e doloroso deficit di riconoscimento, reciproco, che genera disvalore identitario; si rischia di smarrirsi nella difficoltà di vedere che si può essere solo in relazione agli altri, che siamo 'sociali' prima di 'individuali' perché la nostra identità è costruita nelle relazioni con gli altri e con gli altri si muove e si modifica. Da qui gli orientamenti all'azione, interessanti, descritti nell'ambito dei Servizi Sociali ed orientati a ricomporre una relazione progettuale con il contesto e contenere il rischio dell'autoreferenzialità professionale.

Nelle aziende private c'è un maggiore contatto con la crisi, la si riconosce come interlocutore, è come se si fosse più 'smagati', colti meno alla sprovvista. Rispetto a questo si è proposta l'ipotesi che sia proprio l'esposizione maggiore al contesto – dove il potere delle regole economiche determina la sopravvivenza dell'organizzazione – a consentire di essere più reattivi e presidiare maggiormente la dimensione produttiva, anche se questo non assolve ad un'esposizione all'incertezza e alla solitudine. Il paradigma economico, in tal senso, ci trova ancora soli di fronte al problema della sopravvivenza della categoria 'sociale'.

Per tutte le organizzazioni tuttavia, la crisi è dirimente, ci mette a confronto con ciò che siamo, è rottura di equilibri pre-esistenti: se la crisi comporta la separazione dagli altri rischiamo di non trovarci più. Se infatti il contesto è poco 'visto' anche l'organizzazione, i processi di lavoro, il modo in cui ci si combina con gli altri per produrre sono scarsamente presenti. Le parole per raccontare la crisi mettono al centro le persone, che tutte sono in difficoltà e soffrono, ma tutte sono da sole in questo frangente. Il ricorso al gruppo, ricercato in alcune organizzazioni, è una risposta solo parziale a questa solitudine perché se il gruppo è quello professionale nuovamente si disegna un'identità monca, priva dell'altro per il quale quella

professione esiste. Il *coaching*, il *counseling*, il ricorso allo psicologo nelle aziende sanitarie e nelle aziende private ancora ripropongono l'individuo come elemento singolo da adeguare (rendere emotivamente robusto) rispetto alla situazione di crisi. Anche qui le persone vengono separate dalla relazione produttiva, come fossero parti di una macchina che, se riparate, può nuovamente funzionare bene.

C'è una richiesta che è trasversale ai contesti produttivi, ed è il poter comprendere, l'essere informati, il non essere tenuti all'oscuro, si usa spesso il termine 'comunicazione'. Al di là delle specificità organizzative, dove si possono trovare relazioni più o meno trasparenti e comunicanti, questa richiesta sembra rappresentare un dato sociologico generalizzato: la nostra esigenza di capire, di poter immaginare, anche l'intollerabilità dolorosa di non riuscire a controllare presente e futuro. Si attendono le parole per dire, per comprendere, per certi versi è la stessa istanza che ci ha portato a svolgere questo lavoro di esplorazione con i nostri testimoni privilegiati, che generosamente ci hanno raccontato. Questo ci ha consentito di scorgere alcune indicazioni che possono costituire forse un aiuto per le organizzazioni sofferenti ed affaticate. Non compaiono ricette salvifiche in queste indicazioni, neppure noi consulenti possediamo il kit degli attrezzi per ricomporre il puzzle di sogni infranti, cittadini scontenti, servizi più poveri ed organizzazioni esauste di fatiche non indirizzate e apparentemente non produttive. Un'ipotesi tuttavia è emersa e ci pare significativa, ed è che sia necessario sostenere le organizzazioni a muoversi da una sofferenza ripiegata sulle perdite di risultato, di realizzazione e della qualità del servizio che si desidera fornire, *verso la costruzione di legami organizzativi e sociali capacitanti*, la cui qualità deve essere diffusa *uscendo dai confini istituzionali*: perché gli insegnanti non siano troppo soli, le assistenti sociali non siano schiacciate da massi di Sisifo, gli operatori sanitari non perdano il contatto con i pazienti, e le aziende del 'libero' mercato investano sul capitale sociale che pure sono chiamate a produrre.

Certamente è un racconto che dobbiamo continuare a scrivere insieme, cercando le parole per nominare, ma anche progettare, la nostra esperienza contemporanea e le parole mettono in relazione con gli altri, ci mettono in dialogo: "la parola ha in sé, nella sua radice, un potere vastissimo, essa crea e definisce la nostra rappresentazione del mondo e dunque il nostro mondo così come siamo capaci di conoscerlo (...) e nel definirlo trasforma, *cambia* il mondo."¹

¹ G. Carofiglio " *La manomissione delle parole*", Rizzoli, 2001, pagg.110-111.