

NUOVE SOFFERENZE PER LE PERSONE AL LAVORO

Appunti tratti dall'intervento di Mauro Magatti¹ alla Giornata di Studio del 2011 (a cura di Barbara Di Tommaso)

Parlare di sofferenze per le persone nelle organizzazioni, nel lavoro, è interessante, è indicativo di un processo di evoluzione sociale in corso. Parla di un mondo in espansione, dove si pongono problemi impensabili anche solo qualche decennio fa, dopo la seconda guerra mondiale, questioni allora considerate fuori dal tempo. Ora tali problemi si possono affrontare, soprattutto in certe parti del mondo. Ed è una domanda – quella sulla sofferenza nelle organizzazioni – abbastanza raffinata e particolare da porsi.

Essa può essere accolta ed interpretata collocandola nel contesto degli ultimi 25 anni, caratterizzati per la presenza a livello diffuso di una forte ed inedita richiesta sociale di soggettività, di un grande desiderio di libertà, che è andato di pari passo con una crisi delle forme tradizionali di esercizio dell'autorità, sempre meno in grado di dare indicazioni e porsi come riferimento, in un moltiplicarsi di possibilità e modelli culturali.

Scrivo a questo proposito Magatti nel suo testo del 2010², cui si rimanda per approfondimenti relativi a quanto presentato in questo testo e nella giornata del novembre 2012: "Il tema di fondo del libro è quello della libertà. Il capitalismo tecno-nichilista, infatti, nasce e si sviluppa attorno a un immaginario della libertà che si forma tra la fine degli anni sessanta e l'inizio degli anni ottanta. Non si possono capire questi trenta anni se non tenendo in considerazione questa trasformazione che è insieme sociale, culturale e antropologica"(p.9).

Il mondo negli anni '70 – '80 si liberava ed espandeva, culturalmente ed economicamente, costruendo uno scenario dove "l'inedita alleanza che si profila è tra un individualismo esasperato, che rischia di arrivare fino al punto di distruggere la sua stessa premessa, e cioè l'unità psichica e corporea dell'individuo, e una critica puramente negativa, che lavora sistematicamente per decostruire ogni tentativo di giudizio collettivo"(p.21).

¹ M. Magatti è sociologo, docente presso l'Università Cattolica di Milano

² M. Magatti "Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista", Feltrinelli, Milano, 2009

Arrivando ad oggi, al terzo millennio in corso, ciò che si profila è – dal punto di vista economico e sociale – una nuova forma di capitalismo: "Chiamo Capitalismo Tecno Nichilista (CTN) una logica di ristrutturazione dei rapporti sociali che ha contribuito a plasmare l'intera configurazione storico-sociale sviluppatasi all'interno dei paesi occidentali negli ultimi tre decenni sulla base di un nuovo immaginario della libertà formatosi tra gli anni sessanta e gli anni ottanta. (p.43).

Il richiamo necessario è alle note elaborazioni di A. H. Maslow ed alla piramide dei bisogni che ha proposto nel 1954: essendo quella attuale una fase di discreto soddisfacimento dei bisogni materiali (almeno in alcune aree del pianeta), si assiste al subentrare di quelli definiti immateriali, in buona parte legati alla propria realizzazione personale. I soggetti che vivono nella società del CTN hanno introiettato l'assunto per cui, in quanto liberi, si è tenuti a realizzarsi. La richiesta diffusa al sistema è di rispondere a questo desiderio di realizzazione, di espansione del sé.

Quindi: abbiamo alle spalle 25 anni di espansione dei sistemi, della tecnica, di sviluppo dell'efficienza, che rispondevano ad opinioni pubbliche che chiedevano maggiore soggettività, libertà, autonomia, anche perché in parte sgravate da problemi e necessità legate alla sopravvivenza .

"Il neoliberismo, infatti, usa in maniera spregiudicata un potere politico forte allo scopo di costruire un nuovo modello di governo che vuole ridurre al minimo indispensabile i significati condivisi collettivamente, concentrandosi invece sul rendere sempre più efficienti le funzioni che ampliano il potere di azione individuale"(p.63). La volontà di potenza, ossia il desiderio di affermare incondizionatamente la propria esistenza individuale, costituisce l'energia interna che il capitalismo tecno-nichilista sfrutta per sostenere la propria dinamica di sviluppo continuo."

(...) "a partire dagli anni sessanta, il core business del capitalismo è quello di creare nuove opportunità di crescita mediante una combinazione sempre più stretta tra lo sfruttamento tecnico- razionale delle risorse e la mobilitazione della sfera soggettiva affettivo- emozionale"(p.126). Il desiderio viene esaltato e ridotto a godimento senza misura e non di rado estremo. L'uomo in quanto tale diventa "macchina desiderante".

Cosa succede in tale contesto nelle organizzazioni?

La dinamica sopra accennata si riproduce inevitabilmente anche dentro di esse, provocando l'emergere di nuovi fenomeni. Si può infatti ipotizzare che la sofferenza nelle organizzazioni nasca da questa contraddizione:

per aumentare la potenza (che deve soddisfare la domanda di soggettività) abbiamo bisogno di maggiore efficienza, di strumenti sempre più integrati tra loro, di regole, di procedure, di assetti formalizzati, di standardizzare i processi. Dall'altra parte abbiamo la domanda di soggettività che parla di autonomia, creatività, assenza di

regole, libertà di creare e sperimentare,.. E questa tensione si trova nelle organizzazioni, in termini di scontro, di conflitti, di sofferenze. Ad esempio: negli ospedali le persone aspirano a poter lavorare per fare il medico, curare, occuparsi dei malati, e ciò rende l'organizzazione e l'azione professionale dotate di senso per la maggior parte dei soggetti che la abitano. Ciò che invece spesso si sperimenta è un ambiente in cui chi opera è tenuto a rendere efficiente il processo, a ridurre, ad abbattere i costi, realizzando numerose e delicate prestazioni in tempi ristretti. Quindi questa domanda di maggior potenza prende la forma di una razionalizzazione che impatta con la richiesta di soggettività, frustrandola, imbrigliandola. Ciò produce sofferenza per le persone al lavoro di tipo nuovo.

In particolare sembrano delinearsi cinque tipi di sofferenza:

1. La società è performativa, è richiesto un continuo ed elevato tasso di performance in tutti i settori della vita, a chiunque. L'impotenza non è ammessa, e questo crea sofferenza, ansia, senso di inadeguatezza. Ci si racconta che *la tecnica è al servizio delle persone, che dipende da come la si usa*, ma non è che uno sguardo superficiale e consolatorio. Ci sono infatti strumenti che aiutano a fare, a realizzare, amplificando le nostre capacità umane (ad esempio se vogliamo parlare in una sala con 100 persone saremo aiutati, nel parlare e farci sentire, dal microfono e dagli amplificatori); ben diverso è il caso del sistema tecnico che ci stiamo costruendo in maniera sempre più evoluta. Un conto è l'artigiano che usa il martello, un conto è l'operaio inserito in una catena di montaggio dove l'ingegnere, per rendere efficiente il sistema, fa sì che esso tenda a perdere competenze e controllo sul prodotto, adeguandosi al sistema stesso. E questo processo nell'ultimo secolo (con l'accelerazione degli ultimi 30 anni) va ben al di là dei luoghi di lavoro: i diversi tipi di performance richiesti a livello familiare, lavorativo, scolastico, sociale, sono legati al sistema tecnico, più che a considerazioni legate all'essere umano, ai suoi limiti e alle sue possibilità.

Questo pone interrogativi alle organizzazioni che si trovano a gestire tali contraddizioni e gli effetti che ne conseguono, dotandosi o meno di una struttura in grado di ascoltare, comprendere, dirigere, mediare.

2. Nel mondo in cui ognuno ha l'illusione e la pretesa di "essere sé stesso" (che non è cosa facile), senza poter più contare su solide basi accomunanti, sui riferimenti consueti, succede che ci troviamo ad avere a che fare gli uni con gli altri e ad interagire con le rispettive patologie. Anche questo genera disagi e procura sofferenza. Il "sé stesso" che si esprime è fatto in buona parte anche di patologie più o meno serie. Non è inusuale, ad esempio, che chi lavora si trovi a contatto con un capo che nell'infanzia può aver avuto problemi nella relazione con sua madre e che quindi si comporta nel lavoro - e nel mondo - scaricando tali problematiche irrisolte. La liberazione porta a galla le diverse criticità personali e

le patologie di ciascuno; gli scambi sociali nelle organizzazioni (e peraltro nelle famiglie) sono anche scambi a questo livello. La liberazione dell'individuo è una cosa recente, è la prima volta che la società sperimenta questa possibilità e deve parallelamente fare i conti coi problemi che pone, forse sottovalutati o addirittura negati.

3. La società in espansione è una società che, per definizione, tende ad allentare i legami tra le parti e tra i soggetti. E' in effetti ciò che sta succedendo. La parola *legame* in questi tempi non è molto apprezzata, perché in fondo richiama una potenziale riduzione della volontà di potenza dell'individuo liberato; il legame è quindi mal sopportato, spesso subito. Così come a volte è esasperante perché troppo caricato, troppo pieno di attese e significati altrimenti non rintracciabili altrove, perché "fuori" non c'è più nulla cui legarsi. La non elaborazione collettiva del legame in questi tempi di espansione nelle organizzazioni costituisce un problema. Le organizzazioni sono uno dei più rilevanti sistemi di legami, per quanto non scelti, per quanto normati e strutturati. La strutturazione e la norma, tuttavia, non rendono i soggetti necessariamente attrezzati e rodati sul piano della gestione dei conflitti e delle sofferenze che derivano dall'essere con altri: i legami sono un po' lasciati a sé stessi, sono "anarchici" e spesso poco cooperativi. La società è piena di conflitti non trattati, non elaborati, che riguardano i legami ed è curioso che nella società dei liberi si sia così imbarazzati con il legame. Al punto che esso costituisce una fonte di sofferenza.
4. Altro elemento di disagio e sofferenza nelle organizzazioni è costituito dalla sempre più consistente domanda di riconoscimento che le persone vi portano. Molte attese diffuse sono riconducibili al voler essere riconosciuti, ad avere qualcuno che riconosca la propria soggettività ed originalità. Negli ultimi 25 anni in particolare – come sostenuto in precedenza - molte sono state le spinte verso un'espansione del sé, dell'atteggiamento esplorativo, dell'apertura al nuovo, ma queste promettenti prospettive recano con sé consistenti domande di riconoscimento, che se pur sono sempre state presenti sulla scena sociale, oggi si manifestano in nodo particolarmente forte. La tendenza è a ridurre il valore dei riconoscimenti pregressi, dati per scontati, e ad esigere riconoscimenti continui e costanti in un contesto in cui di stabile c'è poco, i gruppi e le organizzazioni cambiano, le appartenenze pure. Chi si trova ai vertici nelle organizzazioni soffre per la paranoia legata al cercare riconoscimenti tra i propri dipendenti, tra chi è collocato ancora più in alto, nella propria e nell'altrui organizzazione, in cui magari un domani si potrebbe lavorare ecc. Nelle organizzazioni, in breve, si desidera (o pretende) che qualcuno si accorga di noi, del fatto che siamo fatti in un certo modo e siamo presenti sulla scena, ma contemporaneamente si sa di doversi adattare alle regole del gioco (tempi, modalità di produzione, sistema di relazioni,..) senza potersi fermare perché il sistema deve andare avanti. In

queste circostanze viene da molti avvertito un senso di inautenticità, laddove la domanda di riconoscimento tende ad accompagnarsi con strategie di visibilità, di comunicazione, di promozione di sé, che solitamente - peraltro - hanno vita breve, sono anche fallaci, ma soprattutto contribuiscono ad incrinare i rapporti di fiducia, alimentando sospetti e diffidenze nell'ambiente.

5. Parlando di sofferenze nelle organizzazioni è inevitabile affrontare la questione del senso. Se si è affermata culturalmente l'ipotesi che ciascuno trova il senso delle cose da sé, essendo tutto ciò che di importante succede centrato sul soggetto come metro di misura, a fronte di questa tendenza soggettivizzante, si tenderà ad essere sempre più diffidenti, su larga scala, circa la possibilità di condividere un senso con altri, e tanto meno con le organizzazioni. Tutto diventa immediatamente più difficile sul piano della costruzione di un senso condiviso, almeno parzialmente. Il senso, però, è la possibilità di mobilitare energie materiali e psichiche in vista del raggiungimento di un obiettivo, è un motore formidabile per l'azione. Se non si riesce a rintracciarlo o ricostruirlo nei luoghi di lavoro negoziando e tra conflitti, se al lavoro ognuno fa il suo mestiere e basta, senza poter(sì) chiedere nulla, il problema diventa serio, perché le persone cominciano a soffrire per tale in-sensatezza quotidiana, con le conseguenze del caso. Succede, del resto, che le direzioni, i vertici, i capi, nel tentativo di motivare e mobilitare chi lavora, provino a raccontare il loro senso, più o meno convincente, strumentale e spesso inautentico. Per alcuni tra coloro che lavorano a diversi livelli di responsabilità, fortunatamente, c'è alta identificazione con il lavoro, col proprio compito o prodotto, si sceglie di investire, perché c'è un senso riconoscibile. Questo, però, non è vero e possibile per tutti, anche perché in alcune operazioni professionali non c'è nessun senso ed è difficile identificarsi, soprattutto se non si capisce almeno parzialmente cosa in quel contesto si sta facendo, perché si fanno alcuni tipi di scelte, cosa significano realmente manovre ed operazioni in cui ciò che viene dichiarato risulta ben distante da quanto è agito. Massimo Recalcati in un suo testo del 2002 espone molto chiaramente questo genere di problematiche³. Pensare di essere autosufficienti nella produzione individuale di senso è pura fantasia: si può contestare e modificare il senso dato, se ne può costruire uno nuovo insieme, ma non si può crearlo dal nulla, ex novo e individualmente.

Nello scenario tratteggiato prima questi diversi tipi di sofferenza nelle organizzazioni sono come minimo prevedibili e normali. Le organizzazioni sembrano imbarcazioni che navigano secondo rotte provvisorie - e anche senza rotta - nel mare agitato ed imprevedibile, ospitando naviganti decisi ad essere sè stessi, affamati di realizzazione e di libertà, alla ricerca del riconoscimento, spesso in conflitto tra loro.

³ M. Recalcati, *Clinica del vuoto: anoressie, dipendenze, psicosi*, Franco Angeli, Milano 2002

Queste imbarcazioni, le organizzazioni del lavoro, sono coacervi di sofferenza umana, anche se a differenza di qualche decennio fa è garantito su vasta scala un discreto benessere materiale. La società cosiddetta postindustriale si sta cominciando a comprendere oggi, anche se se ne parla da anni, la crisi contribuisce a rendercene evidenti le caratteristiche, i problemi. La sensazione è di essere all'inizio di un percorso, dove la crisi propone delle questioni rilevanti, ma forse presenta contestualmente opportunità tutte da scoprire.

In particolare ed in prospettiva si tratta di riflettere sul fatto che

- Una continua espansione dei sistemi e del sé forse non è necessaria, si può vivere un'esistenza degna anche senza una tensione continua all'espandersi. Non si deve negare che l'espansione sia una componente cruciale dell'essere uomini e donne (in questo senso si è distanti dall'orizzonte della decrescita sostenuto da alcuni economisti), ma essa non può e non deve essere presentata come valore assoluto. Gli esseri umani sono costituiti da volontà di potenza, ma anche - e sanamente - da impotenza. Come veniva detto inizialmente, però, tale aspetto viene cancellato e rimosso culturalmente, non è dato riconoscere che si è limitati, spesso anche impotenti, nella vita in tutte le sue dimensioni. Aspirare costantemente alla potenza, del resto, produce un mondo di disagi e sofferenze. La crisi permette di vedere che la contrazione consente comunque di fare delle cose, costringe a mettere in discussione assunti che sembravano indiscutibili, obbliga a cercare nuove soluzioni e a mettere in circolo risorse diverse.
- L'autorealizzazione cui si aspira è qualcosa che non ha molto senso. Realizzarsi vuol dire rendersi reali e come si fa, dunque, ad autorealizzarsi? Questo genere di parole è indicativo della stato della cultura di questi anni, molto discutibile, in quanto i soggetti possono provare ad "essere sé stessi" disponendosi in una storia dotata di senso, in un tempo. La specie umana è condannata a fare i conti col tempo, che questo piaccia o meno. Riconoscere questo significa riconoscere che ci sono altri di cui tener conto: chi ci ha messo al mondo, chi ci accompagna nella vita, chi ci insegna, amici e nemici, chi verrà dopo di noi (figli, allievi ecc..). L'autorealizzazione o è concepita come relazione con gli altri o è delirio, ma sembra di non poterlo dire al giorno d'oggi, tutti quanti in preda all'ebbrezza illusoria della libertà. La libertà per sé ha a che fare con quella degli altri e spesso questo viene vissuto con insofferenza, con l'enfasi sulla componente limitante che l'altro rappresenterebbe. Tuttavia si può mutare la prospettiva, pensando che il tener conto dell'altro, l'alleanza con l'altro, non sono limiti per il soggetto. Al contrario: sono l'unico modo per sanare il delirio che sta dentro alla voglia incondizionata di libertà.

- In alcuni numeri recenti della Harvard Business Review⁴ si è parlato di *impresa buona*. Si sostiene che in società culturalmente avanzate, caratterizzate da un diffuso benessere, anche se in presenza di un aumento delle disuguaglianze, il problema è il senso, è il sapere che si sta facendo qualcosa di buono, che si sta producendo qualcosa di bello e giusto, anche perché sennò ... che senso avrebbe essersi liberati? A cosa serve il benessere, cosa significa la libertà se poi non succede nulla di positivo? Si tratta allora di tenere assieme attività lavorative e senso, si può riscoprire la relazione tra ciò che si produce e il suo significato per chi è al lavoro nelle organizzazioni. E' una questione emergente ed interessante, pensando al tema delle sofferenze nelle organizzazioni. C'è il rischio di una strumentalizzazione del discorso sul senso del lavoro e del produrre, naturalmente, ma dopo aver sperimentato la società ricca, dell'autorealizzazione, della libertà immaginaria, si potrà forse immaginare una società che Maslow non poteva ipotizzare, dove i soggetti si riconoscono tra loro man mano, sono consapevoli dei loro limiti e provano a vivere e convivere facendo qualcosa di buono, di bello e di giusto.

⁴ La *Harvard Business Review* è di fatto la rivista di management e business più diffusa al mondo, con le 250mila copie vendute negli Stati Uniti e le quasi 200mila ormai diffuse dalle altre nove edizioni nazionali, dalla Russia alla Cina, dalla Germania alla Polonia, dall'America Latina al Giappone e alla Corea. E ora, la decima, in Italia. La *Harvard Business Review Italia*, è pubblicata dalla **Strategics Edizioni**

