

SPUNTI

Barbara Di Tommaso e Achille Orsenigo

*Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare,
l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi)
costituisce la migliore approssimazione concreta della felicità sulla terra.*

Primo Levi (1978), *La chiave a stella*, Einaudi, Torino

Il lavoro, che come Studio APS realizziamo nei diversi contesti lavorativi, ci pone a contatto con diversi aspetti della vita delle organizzazioni e delle persone che le compongono, ma anche con i loro clienti e fornitori. Sono vite attraversate da pensieri e da emozioni diverse: preoccupazioni e soddisfazioni, paure e speranze, passioni e noie, smarrimenti e determinazioni, fatiche e sofferenze. Non sono solo dimensioni con cui lavoriamo: ci attraversano, tutti dobbiamo farci i conti. Come abbiamo cercato di mettere in luce nel numero scorso di **Spunti**, ci sembrava che nella nostra società e nei luoghi di lavoro, negli ultimi anni fossero sensibilmente aumentati i livelli di sofferenza. Questo accadeva mentre istituzioni e mass-media richiamavano compulsivamente al benessere (ricerche, convegni, leggi, pubblicazioni, offerte professionali, ...). Sentivamo un fastidioso contrasto tra questi richiami al benessere e le effettive condizioni di lavoro che osservavamo, caratterizzate da quote consistenti di smarrimento, perdita di senso, precarietà, disinvestimenti, riduzione di risorse, individualismo. Abbiamo così investito in termini di ricerca per meglio comprendere quali fossero le origini, i significati di quei malesseri, ma anche delle sollecitazioni al benessere e delle illusioni che ci sembrava venissero alimentate da quelle rappresentazioni della vita lavorativa. Abbiamo raccolto i risultati di quella ricerca nel numero scorso di **Spunti**.

SPUNTI

Con questo volume ci proponiamo di fare un passo avanti. Riconosciamo di vivere in un mondo e, più specificamente, in una società italiana che sono profondamente in crisi. I singoli soggetti e le organizzazioni stesse sono state squassate, minacciate nella loro sopravvivenza sociale ed economica. I bilanci, non solo economici, che molti fanno sono decisamente in passivo: i costi paiono superare di gran lunga i vantaggi. Molti sembrano confusi, attoniti, a fronte di situazioni che paiono loro del tutto inattese. Rappresentazioni dei rapporti sociali, dei diritti acquisiti, risultano messe in discussione anche radicalmente. Diritto al lavoro, alla pensione, a servizi di cura, considerati una volta come elementi certi o in crescendo, diventano diritti dinamici, che esistono nella misura in cui si ha la capacità di sostenerli. La decrescita, per alcuni versi auspicata, può diventare anche decrescita dei servizi pubblici e dei diritti. L'acquisizione di livelli di vita più elevati (ampiamente desiderati) per quote di soggetti emarginati (ad esempio nei paesi dell'est europeo o in Cina) si possono tradurre in impoverimento per noi, se non siamo in grado di pensare, realizzare qualcosa di nuovo, di interessante. Organizzazioni lavorative e persone si sentono oggetto di disconferme, vittime di situazioni che precipitano. È questo, effettivamente, un contesto che spiazza, fa star male, soprattutto se si è prigionieri di chiavi di lettura, di routine cognitive che non sono più in grado di fornirci delle prospettive di senso, quindi speranze e piste di lavoro per costruire nuovi modi per lavorare e vivere assieme.

Noi pensiamo che servano orientamenti, piste d'azione originali. Le crisi, per quanto drammatiche, dolorose e fonte di sofferenza, sono dei cambiamenti ed anche, in una quota dinamica, delle opportunità di evoluzione, di progresso.

Per contribuire ad azioni in questa prospettiva, abbiamo raccolto pensieri e proposte d'intervento volti a "prendersi cura" delle fatiche e, soprattutto, delle sofferenze che sono parte della vita lavorativa, nell'ipotesi che ciò possa contribuire a migliorare l'efficacia delle organizzazioni e le condizioni di vita dei soggetti che le compongono. Pensiamo non sia sufficiente sviluppare analisi anche approfondite e innovative sulle ragioni di quelle dimensioni. C'è il rischio che una lettura più acuta e penetrante di quei fenomeni conduca ad un senso di paralisi o di impotenza, spesso intrecciata con una critica totalizzante del mondo in cui viviamo, delle nostre organizzazioni, delle persone che ci lavorano e le costituiscono. Senza alimentare troppe illusioni e senza rigettare il mondo di cui siamo pur parte attiva, con gli scritti qui raccolti vogliamo nutrire i pensieri, le speranze, la costruzione di prospettive di chi non si rassegna di fronte ad un mondo effettivamente difficile, ma anche molto interessante. Un mondo, quello in cui lavoriamo, in cui abbiamo la possibilità di realizzare, almeno in parte, una quota assai significativa dei nostri sogni, a patto che non ci si illuda di poter rinunciare alle fatiche che lavorare, amare, stare con sé stessi e gli altri, comportano. Gli articoli qui raccolti intendono aiutare il lettore ad assumere la sua quota di responsabilità della situazione in cui vive, per pensare a cosa è possibile fare

per uscire da situazioni di malessere che “incattiviscono”. Così, in queste pagine proponiamo i pensieri che diversi autori hanno sviluppato, sulla base delle loro esperienze, attorno al tema del prendersi cura di sofferenze e fatiche organizzative e individuali, per farne qualcosa di utile, per non subirle o semplicemente lamentarsene. Sono esperienze realizzate in diversi contesti di lavoro: pubblici e privati. In una parte sono rielaborazioni di quanto proposto nella Giornata di Studio del 2011, altri sono contributi originali che si collegano ai pensieri proposti in quell’occasione. I lettori potranno parzialmente riconoscersi, ci auguriamo sollecitino desideri di impegnarsi in termini rinnovati per rendere le organizzazioni più efficaci e soddisfacenti, ma stimolino anche interrogativi e perplessità. Averne dai lettori un ritorno sarebbe un contributo davvero utile per la ricerca che continuiamo a condurre in questo senso e il dibattito che la alimenta.

Il risultato delle elaborazioni e delle ipotesi fin qui costruite dallo Studio APS sul tema è rappresentato da Achille Orsenigo nel suo articolo di apertura. In esso si ripercorrono le ragioni di fondo della scelta di occuparsi di fatiche, stress e sofferenze, proponendo con argomentazioni più articolate rispetto alla Giornata del 2011 l’ipotesi dell’ineliminabilità di questi aspetti, intesi come componenti della vita da gestire ed eventualmente trasformare, da ascoltare e trattare, per contenerne gli effetti negativi e scoprirne le valenze generative. Lo sviluppo del testo presenta una scansione di passaggi metodologici volti ad approcciare fatiche e sofferenze in modo efficace, cercando appigli e rimedi possibili, dotandosi di strategie ed attenzioni ancorate ad un esame di realtà che funga da base per nuove possibilità di azione, sostenute – tra l’altro - dalla presa di responsabilità e dal piacere di realizzare qualcosa in cui riconoscersi. Il contributo di Monica Savio è centrato sul percorso di ricerca attuato l’anno scorso dai consulenti dello Studio nei diversi contesti organizzativi in relazione al tema: servizi sociali, aziende sanitarie, scuola, aziende. Parte di quei risultati erano stati proposti da F. D’Angella durante la Giornata di Studio del 2011 ed avevano costituito la base per la formulazione delle ipotesi di fondo presentate. Qui Monica Savio li ripropone in modo più completo ed ampio, distinguendo i vari ambiti con le loro peculiari culture e modalità di riconoscere e affrontare i disagi e le sofferenze - soprattutto nella specifica fase socioeconomica della crisi - ma anche rintracciando ricorrenze e trasversalità; esplicitando infine le diverse chiavi interpretative dei fenomeni osservati e delle esperienze narrate dai protagonisti nel corso della ricerca. La forte attenzione al contesto ed alle mutate condizioni dello stare e produrre oggi nelle organizzazioni è rilanciata da Mauro Magatti, i cui stimoli alla Giornata del 2011 vengono qui riportati soprattutto per quanto riguarda l’individuazione di alcune tipologie di sofferenze. Si tratta secondo il suo punto di vista di alcuni tra gli effetti di quella “libertà immaginaria” dei nostri giorni, svelata come ideologia illusoria e fuorviante del capitalismo tecno-nichilista, da cui ci si può emancipare anche dando cittadinanza alle sofferenze fisiologiche che

produce, in generale e nei luoghi privilegiati del legame sociale, come sono le organizzazioni lavorative. Tra queste un posto particolare per lo sviluppo degli approfondimenti sul tema è dedicato a quelle laddove la sofferenza è tra gli oggetti di lavoro quotidiani: i servizi sanitari o sociosanitari, ed in particolare i servizi della psichiatria. Daniele Moretti e la sua equipe hanno effettuato un investimento conoscitivo ospitato in Spunti ed orientato a trovare i propri significati originali nell'esperienza clinica di trattamento della sofferenza, nonché nella gestione di fatiche e disagi propri dei professionisti della salute mentale. Lo sforzo di auto osservazione ed interpretazione con gli strumenti propri della psichiatria richiama e sottolinea, argomentando ampiamente, aspetti rilevanti e suggestivi per l'azione, quali le funzioni dell'ascoltare, del favorire narrazioni e attribuzioni di senso, dell'inscrivere la sofferenza e il trauma all'interno della propria biografia per poter soffrire di meno.

Nella prospettiva di apprendere dall'esperienza di quanti hanno familiarità con le dimensioni della fatica e della sofferenza, del poter incontrare modalità non usuali di rappresentarle ed affrontarle, sono stati interpellati nella Giornata del 2011 testimoni significativi dei mondi in parte a noi meno noti dell'arte, della politica, dell'alpinismo. Di quei mondi, cioè, dove in qualche misura il confronto con tali dimensioni non è evitabile, perché è iscritto nel fatto di abitarli il confronto con essi. Barbara Di Tommaso espone gli elementi principali che sostengono le possibili analogie tra il gestire, prendersi cura delle sofferenze nelle organizzazioni e le pratiche della produzione artistica (il teatro), della cura delle città (politica amministrativa), degli sport definiti estremi (alpinismo). Si possono infatti rintracciare in questo apporto le domande – guida, le ipotesi offerte allo sguardo di Enrico Camanni, Elio De Capitani, e Cristina Tajani. Nei tre articoli che seguono essi rispondono in modo personale, valorizzando riflessioni pregresse, rileggendo criticamente la loro esperienza individuale e collegata a collettivi, mostrando strade diverse e percorribili di trattamento delle proprie ed altrui fatiche e sofferenze. Pur nella diversità dei contesti di riferimento emergono interessanti trasversalità, soprattutto nelle dimensioni della ricerca di senso, dell'agire collettivo, dell'osare percorrere strade non battute ed amare avventurarsi laddove si sa che la fatica ti aspetta, ma “ne vale la pena”. Le elaborazioni di Fabio Cecchinato ci riportano nel mondo delle organizzazioni produttive, in particolare nelle aziende profit, che in questi anni sono state il terreno di coltura e di produzione di potenti immagini ed ideologie in relazione alla nozione di management ed al ruolo dei manager: la visione del mondo detta appunto “managinaria”. Attraverso un'accurata ricognizione e ricostruzione dei contributi di più autori il lettore viene accompagnato a prendere contatto con chiavi interpretative dei fenomeni di disagio dilagante tra i manager, a fronte di richieste ambientali molto forti, in parte gratificanti, ma anche paradossali e spesso insostenibili. Gli imperativi categorici cui i manager si sottopongono, convinti

di aver scelto e di essere liberi ed autonomi in sistemi che chiedono loro un forte adeguamento e una totale flessibilità, sono facilmente riconducibili ad altrettante fonti di disagio personale, psichico, con prevedibili ricadute professionali e sociali.

La rubrica *Spilli* di questo numero raccoglie e presenta in particolare alcune esperienze suggestive di trattamenti possibili delle fatiche e delle sofferenze nei luoghi del lavoro. Luoghi significativi sul piano della convivenza e del bene comune, luoghi dove si contribuisce a costruire società attraverso la produzione di servizi ai cittadini, incontrando i diversi tipi di fatiche e disagi che essi portano, ma al contempo sperimentando al proprio interno, dalla parte di chi lavora, difficoltà e sofferenze non trascurabili. E' il caso di chi si occupa come Elena Meroni di servizi alla persona in un'Azienda Speciale Consortile dei Comuni, attraversata da continue ridefinizioni di assetti, da tagli della spesa e riorganizzazioni, dove ci si trova stretti tra le richieste incalzanti dei cittadini e le demotivazioni degli operatori, che non si sentono mai abbastanza riconosciuti, sostenuti dall'organizzazione. Situazione analoga per quanto riguarda le attività per la prima infanzia e le famiglie in un grande comune, che Daniela Ghidini ci consente di avvicinare attraverso la sua testimonianza di responsabile, in cerca di strategie originali per dare senso alle fatiche e provare soddisfazione nel lavoro, per sé, per i colleghi, per i cittadini, nelle piccole operazioni quotidiane. Quanto scrive Chiara Ghetti ci permette di entrare in contatto col mondo difficile e denso di sofferenza della Giustizia, della detenzione e dell'esecuzione penale. Anche in questo caso un doppio osservatorio e laboratorio di gestione delle sofferenze: quelle delle persone detenute e quelle del personale addetto. In tutti e tre gli articoli – quasi dei diari personali, connotati da sforzi di collegare pensiero ed azioni, esperienze e rielaborazioni profonde – sono evidenti e preziose le indicazioni relative alle strategie inventate e sperimentate per non eludere il confronto con materiali scomodi ed ingombranti, facendosene viceversa carico in modo responsabile, creativo, intraprendente, dimostrando senza enfasi e autocompiacimento che la crisi può aprire degli spiragli per cambiamenti inediti ed anche generativi se affrontata senza troppa paura, con buoni compagni di viaggio e qualche dose di sensibilità e curiosità verso il contesto.

Il repertorio delle possibilità di azione per “prenderci cura delle sofferenze nelle situazioni di lavoro” in questo numero non poteva non contenere anche qualche strumento più specifico per i lettori che volessero cimentarsi in interventi volti a trattare disagi e sofferenze. Coerentemente con quanto presentato in Spunti 14 abbiamo ritenuto di approfondire la ricerca e la parziale catalogazione di quei materiali che si possono prestare a riattraversare i temi all'attenzione mediante la narrazione per immagini, quella cinematografica in particolare, che negli ultimi anni molto ci ha offerto in termini di produzione artistica specifica. Luz Càrdenez e Fabio Cecchinato, partecipanti all'Osservatorio/Laboratorio sul malessere lavorativo promosso nel 2012 dallo Studio APS, propongono, in conclusione di questo numero,

un insieme di titoli di fiction e documentari con brevi schede di presentazione, focus aggreganti, chiavi di lettura trasversali, citate e rilanciate a più riprese negli articoli precedenti. Uno strumento che ci auguriamo potrà essere utilizzato e modellato da chi, come noi e anche con noi, avrà necessità e anche voglia di confrontarsi col tema delle sofferenze nelle organizzazioni appoggiandosi a ipotesi e modalità – ci auguriamo - efficaci.