

SENTIRSI A PROPRIO AGIO NELL'OSCURITÀ

Barbara Di Tommaso¹

M. Nadotti: *“Tra le tante cose che avete in comune, e di cui dovremmo esservi gratissimi perché ne abbiamo un enorme bisogno, ci sono il coraggio e la capacità di praticare l’arte dell’orientamento. (...) Voi avete in comune una capacità molto simile di orientare ed orientarvi nella complessità, di concatenare le cose, di legare il qui al lì e le scelte alle loro conseguenze, procedendo in modo analogico, mai assoluto. E di farcelo un po’ vedere. Qualcuno vi ha definito dei ‘fari’. Non so, mi pare un po’ pomposo. Mi sembra piuttosto che siate dei perlustratori che cercano la strada provando e riprovando, e capendo che porta da qualche parte solo se anche noi lettori la percorriamo al vostro fianco. Solo se diventa uno scoprire insieme che quella è una direzione possibile.”*

A. Roy: *“SE affermassi che sono d’accordo con te risulterei molto pomposa, vero? Allora permettimi di dire che, invece di ‘fari nella notte’, ciò di cui abbiamo bisogno sono persone che si sentono a loro agio nell’oscurità, che al buio non si fanno prendere dal panico”.*

tratto da *“La speranza nel frattempo. Una conversazione tra Arundhati Roy, John Berger e Maria Nadotti”*²

Il percorso di ricerca avviato nel 2010 sul tema della fatica, della sofferenza e delle illusioni nelle organizzazioni non poteva esaurirsi con la Giornata del novembre di quell’anno. La vastità ed attualità del tema, unitamente a molte sollecitazioni e feedback dei clienti, ci hanno spinto a proseguire l’anno successivo, per poter approfondire le analisi e, soprattutto per ipotizzare piste di gestione praticabili per i soggetti organizzativi, siano essi interni o esterni, come noi consulenti.

¹ Barbara Di Tommaso è consulente psicosociologa, collabora con lo Studio APS da 15 anni

² *“La speranza nel frattempo. Una conversazione tra Arundhati Roy, John Berger e Maria Nadotti”*, 2010, Edizioni Casagrande sa. Bellinzona

Per continuare valorizzando gli esiti prodotti abbiamo avuto la necessità e la voglia di introdurre elementi nuovi (il tema delle paure), di approfondire qualcosa che era rimasto aperto, di comprendere come vengono trattate paure, sofferenze, fatiche, nelle diverse organizzazioni³. Abbiamo pensato, inoltre, di poterci permettere delle piccole trasgressioni rispetto alle impostazioni classiche delle Giornate di Studio.

Ci serviva, ad esempio, un luogo diverso che ospitasse la nostra giornata del 2011; la scelta è caduta su un teatro come l'Elfo Puccini, che è uno snodo culturale e artistico rilevante per la città di Milano, e che ci sembrava ben prestarsi allo sforzo di costruire assieme conoscenza, sentendoci al contempo attori ed autori, con ruoli diversi, con copioni solo in parte scritti, rispetto al tema. Un luogo sentito come sintonico da una parte e stimolante dall'altra, anche perché diverso da quelli che prevalentemente abitiamo.

Il teatro, quel particolare teatro, ci sembrava un luogo adatto a contenere emozioni, dolori, gioie, pensieri, azioni, errori, intuizioni, interazioni.... Ciò di cui stavamo parlando. Perché è quello che fa tutte le sere, con ogni spettacolo, è la sua specificità. Ci sembrava - quel teatro - un luogo coerente col nostro obiettivo conoscitivo, un contenitore che per la sua vocazione sentivamo amico. Ipotizzavamo che potesse suggerirci strategie di trattamento della sofferenza, delle fatiche e paure se è vero, come diceva J.Louis Barrault, che *"Il teatro è la prima medicina che l'uomo ha inventato per proteggersi dalla malattia dell'angoscia"*.

Anche per questo abbiamo sentito forte l'analogia con l'incontro del 15/9/2009 presso il Teatro Carignano di Torino, dove due scrittori di fama internazionale, definiti impegnati, Arundhati Roy e John Berger, si sono messi in dialogo tra loro e col pubblico, grazie alle sollecitazioni di Maria Nadotti.⁴ L'affinità - oltre all'essere ospitati in un teatro - era relativa in particolare al non voler cercare *fari* illuminanti - e magari abbaglianti - nella complessità ed oscurità dei percorsi conoscitivi intrapresi, quanto piuttosto il confrontarci con coloro che - appunto - "al buio non si fanno prendere dal panico". Abbiamo avuto quindi la voglia e la necessità di andare a cercare stimoli e suggestioni anche al di fuori dei territori che meglio conosciamo: quegli ambiti organizzativi in cui si dipana quotidianamente il nostro lavoro di consulenza e formazione.

Quindi in questo contenitore amico abbiamo voluto alcuni testimoni non usuali, attori ed autori essi stessi rispetto al tema della Giornata, perché hanno (ci sembrava) familiarità con esso e quindi potevano presentarci sguardi nuovi nell'avvicinarlo e diverse prospettive nell'affrontarlo. Avevamo già sperimentato in altre Giornate di Studio l'importanza di avere ospiti "stranieri", che ci restituissero

³ Vedi articolo di Monica Savio in questo numero

⁴ Il titolo dell'incontro, i cui interventi sono riportati nel testo citato in apertura, era *"Soprattutto osservare. Riflessioni sul raccontare"*

uno sguardo diverso su noi stessi, sul modo di rappresentare i problemi, aprendoci i loro mondi di significati, facendo vedere le cose da altri punti di vista. Abbiamo dunque provato nel pomeriggio della GDS del 2011 ad utilizzare l'ANALOGIA, a partire dall'ipotesi che mondi diversi da quello che meglio conosciamo (dal punto di vista culturale, organizzativo,..) possano offrirci provocazioni, sguardi inediti, pensieri forse nuovi, in grado di dinamizzare il nostro bagaglio di conoscenze spesso inadeguate.

Ci siamo dunque chiesti quali ambienti sul tema della sofferenza, della fatica, potessero essere suggestivi di analogie sufficientemente valide, interessanti, utilizzabili, quando parliamo di organizzazioni di lavoro. Abbiamo scommesso su quanto sarebbe stato prezioso confrontarsi con chi sofferenze, paure e fatiche un po' le mette in conto, ci convive, se le sceglie. Chi, quindi, è attivo di fronte a tutto ciò ed ha delle strategie di gestione in parte collaudate da proporre e sperimentare.

Ci sono venuti in mente tre diversi ambiti e possibili testimonianze interessanti:

- uno è quello del **teatro** stesso. L'esperienza teatrale è per chi la vive contemporaneamente organizzativa, gruppale, artistica, ... Gli attori, nell'immaginario collettivo, sono l'esempio di chi ha successo e fama (non necessariamente denaro e sicurezza), anche potere, ma per quanto ne sappiamo non sono scervri da fatiche e sofferenze. In particolare alcune compagnie hanno intrapreso percorsi poco tracciati, a forte connotazione creativa e sperimentale nelle scelte artistiche ed organizzative (cooperative, imprese sociali culturali, ecc.), ma è difficile pensare che questo sia a costo zero. Ci incuriosiva anche comprendere come il teatro, i testi classici, trattando e rappresentando (anche) il dolore e la sofferenza permettano una loro elaborazione, una parziale presa di distanza, un diverso rapporto. Il teatro in fondo reinterpreta sofferenze che sono sociali, le riscrive, aiutando a vederle diversamente, a trattarle, ad averne meno paura, forse. Fare teatro significa entrare ed uscire da ruoli, come accade nella vita e nel lavoro, nelle organizzazioni. Si può trattare di indossare e levare maschere, di calarsi in personaggi dati, di immedesimarsi, di incontrare l'altro che è il personaggio,... Si può essere molto centrati su di sé come attori recitanti una parte pre-scritta e/o in ricerca dell'alterità del personaggio, in esplorazione delle diverse potenzialità che offre il ruolo. Quanto la possibilità nel giocare ruoli diversi, nell'entrare ed uscire da situazioni anche drammatiche, tragiche, può essere una risorsa per essere attivi persino nelle situazioni più disperate, più schiacciati? Come fa l'attore, come si prepara a interpretare e far provare sentimenti di sofferenza e dolore, senza esserne travolto o paralizzato ed essendo allo stesso tempo convincente? Ci pareva interessante – data l'evoluzione artistica ed organizzativa del teatro dell'Elfo che conosciamo e che ci avrebbe ospitato – capire come queste dimensioni vengono viste e trattate, con

quali esiti per il singolo e per l'organizzazione. Il testimone individuato è stato **Elio De Capitani**, regista, attore e autore.

- Altro ambito cui abbiamo pensato è quello dello sport e più nello specifico degli sport di fondo, quelli più direttamente interessati dal fattore "fatica". In particolare ci è venuto in mente l'**alpinismo**, che sembrava costituire un esempio interessante di sofferenze e fatiche scelte di proposito e mescolate col piacere e la soddisfazione. La cronaca puntualmente ci parla di imprese in montagna con altissimo grado di rischio, di morti e tragedie forse messe in conto, certo non obbligatorie. La domanda che ci veniva spontanea era: cosa rende possibile scegliersi e sopportare fatiche e sofferenze di tale calibro? Qual è il senso?

In fondo si tratta di una pratica che fa dire a molti "Chi te lo fa fare?", "perché lo fai?". A noi interessava capire come nell'esperienza dell'alpinista è possibile prepararsi, allenarsi a sostenere una prevedibile fatica, a correre rischi anche seri (freddo, fatica, incidenti, morte). Cosa aiuta ad affrontare tutto questo, prima, durante, dopo? Si sa, inoltre, che nella tradizione e nell'immaginario collettivo sull'alpinismo classico l'alpinista è colui che osa, che affronta la meta per conquistarla, c'è una visione eroica dell'obiettivo da raggiungere a tutti i costi. Sembra che fatica e sofferenza dell'impresa prendano senso e siano sopportabili perché si è arrivati "in cima". E' così? O c'è altro che dà senso all'andare per monti e fare anche fatica, perché ne vale la pena? Ad esempio il de-centrarsi da sé e dalla propria prestazione per accogliere e ascoltare ciò che sulla strada si trova., interagendo con l'ambiente, più che cercando di dominarlo. Tiziano Terzani, giornalista, scrittore e viaggiatore diceva: *"Un tempo pensavo di dover conquistare le montagne, poi ha capito che sono loro a conquistare me"*: come a dire che c'è l'obiettivo (in montagna, nel lavoro, ecc.), c'è il produrre/realizzare qualcosa, e c'è la relazione che sviluppi con gli altri, con l'ambiente mentre questo avviene. La consapevolezza che la fatica è ripagata, l'averne fatto esperienza, aiuta a sopportarla? Per esempio si può essere ripagati ed appagati dalla conoscenza acquisita (di sé, dei luoghi, dei limiti e delle possibilità.). L'ipotesi è che se ci si allena, se si nomina, se ci si prepara alla sofferenza la si sdrammatizza, si può controllare di più, farà meno paura e non coglierà impreparati.

Un altro interrogativo riguardava la dimensione personale e/o sociale dell'impresa: è questa sempre o soprattutto solitaria? La concatenazione di spunti e pensieri sollecitati dall'analogia ci spingeva a dire che, per paura di non farcela, di soffrire troppo, spesso nel lavoro, come nell'alpinismo e nella vita, si rinuncia. Non si osa neanche, a volte enfatizzando i pericoli, senza nemmeno conoscerli. Questo è un momento storico – pensavamo e pensiamo - in cui nel lavoro e nelle organizzazioni, nella politica, bisognerebbe avere un po' di coraggio per osare in nuove direzioni, ma si fa poco, si è paralizzati dalla paura e ci si

attacca agli appigli più o meno solidi che conosciamo. In parete questo non è possibile, non si può stare troppo fermi, anche se si ha paura, probabilmente. E' più rischioso bloccarsi che provare.... E' possibile assumersi responsabilità e potere di scelta (quindi anche piacere), di correre rischi sufficientemente calcolati, nel partire per imprese, scoperte, percorsi inediti? E come ci si pone di fronte alle sofferenze non scelte di altri? In fondo è un lusso poter scegliere di soffrire.....

Questi erano i filoni di esplorazione per noi rilevanti ed abbiamo cercato e trovato risonanze significative nel modo di affrontarli di **Enrico Camanni**, alpinista, giornalista e storico dell'alpinismo.

- Da ultimo - non certo in ordine di importanza - il contesto che ritenevamo potesse offrirci valide provocazioni in forza delle possibili analogie e del particolare momento storico, era quello della **politica**. In particolare quella più vicina ai problemi dei cittadini: l'amministrazione delle città, in questi tempi di grandi complessità, incertezze, riduzione drastica delle risorse, disaffezione al voto. Accettare di prendersi delle responsabilità decisionali sapendo di avere a disposizione mezzi assai limitati, di doversi occupare di temi e problemi incandescenti, sui quali il livello delle aspettative sociali è elevatissimo e le sofferenze consistenti e diffuse: cosa comporta per chi si mette a disposizione per questi percorsi? E anche stavolta: perché ci si ingaggia? Come si affronta un percorso prevedibilmente accidentato, meno sostenuto da strutture collettive – stante la crisi ormai universalmente riconosciuta della forma partito, la frammentazione sociale - e da mandati chiari e circoscritti? Suscitava interesse comprendere cosa può costituire sostegno per le persone in tale quadro di fatiche certe e sofferenze probabili, soprattutto in riferimento a coloro che in fondo hanno un proprio percorso professionale e vengono definiti “prestati alla politica”. In questi ultimi 5 anni si è assistito ad alcuni entusiasmanti tentativi di riscommettere sul tale candidato, sulla nuova formazione politica, sulle liste locali e sulle facce nuove; spesso a queste fasi vitali sono subentrati momenti di fatica, di disillusione, di gestione affannata e poco coinvolgente dell’ordinaria amministrazione”, giorno per giorno: dal sogno alla realtà, dalle promesse alla fatica di realizzare, di fare i conti con le possibilità reali e la sostenibilità dei programmi e degli impegni presi? Altra questione sfidante e da cui potenzialmente imparare riguardava il rapporto col potere (forse enfatizzato dall'esterno? Forse meno potente di quanto si pensi?) e la responsabilità degli amministratori, di coloro che decidono per altri: come ci si confronta ed attrezza su questo fronte? E' possibile un uso responsabile e costruttivo del potere nel far vedere i limiti dell'azione politica, prendendosi la responsabilità, anche decostruendo illusioni? L'interlocutore che abbiamo scelto per esplorare questi

interrogativi è stata **Cristina Tajani**, assessore del Comune di Milano alle politiche del lavoro, sviluppo, università e ricerca.

Teatro, alpinismo, politica: tre ambiti diversi, lontani fra loro e dalle organizzazioni con cui più spesso lavoriamo. Tre testimoni che probabilmente paure, sofferenze e fatiche, hanno dovuto imparare ad addomesticarle, a renderle affrontabili in quanto parti integranti del loro tragitto esperienziale., dal quale non possono essere espulse. Quelli che seguono sono i loro contributi al nostro approfondimento del 2011. Nel caso di E. Camanni e E. De Capitani si tratta di due testi scritti ad hoc per Spunti, nel caso di C. Tajani di un estratto dai suoi interventi alla Giornata di Studio 2011.