

# L'ESPERIENZA MANAGERIALE TRA IDEALIZZAZIONE E DISAGIO

Fabio Cecchinato<sup>1</sup>

## ***La crisi dell' "engagement" e l'aumento dei rischi psico-sociali***

Una parola è oggi al primo posto nell'agenda di chi si occupa di formazione e sviluppo, soprattutto delle popolazioni manageriali, nelle organizzazioni aziendali complesse: *engagement*. Essa è ormai una parola totem, onnipresente, intraducibile nella nostra lingua, che allude in modo olistico al fenomeno della motivazione, dell'impegno, della responsabilizzazione sui risultati, della disponibilità al sacrificio personale, della adesione ai valori aziendali, della propensione al rischio e alla innovazione, della imprenditorialità. *Engagement* significa quindi interiorizzazione profonda degli obiettivi e dei modelli dell'organizzazione e conseguente investimento illimitato di energie per realizzarli. La crescita e l'alimentazione dell'*engagement* è la finalità della maggior parte degli investimenti in formazione e sviluppo delle risorse umane, esso è l'oggetto centrale delle pratiche di rilevazione del clima e di valutazione delle persone, delle ricerche realizzate dalle società di consulenza globali. Molte delle risorse disponibili, seppure ridimensionate in tempi di crisi, per lo sviluppo delle persone sono investite dalle organizzazioni su questo. Questo discorso e questo investimento sull'*engagement* costituisce tuttavia la punta di un iceberg gigantesco, esso è solo il sintomo superficiale di un fenomeno tanto evidente quanto sottaciuto e censurato. La crisi profonda di *engagement* che sta colpendo la popolazione manageriale e professionale nelle grandi imprese è il risultato del diffondersi di una condizione di acuto malessere. Alcune ricerche realizzate da società internazionali, per descrivere la nuova condizione rilevata, scelgono parole radicali e inaudite nel mondo manageriale quali distacco, apatia e sfiducia.

Il disincanto e la crisi di adesione nei confronti della proposta di coinvolgimento che le imprese rivolgono ai propri manager, soprattutto intermedi, sembra oggi avere raggiunto una diffusione e una profondità senza precedenti nella storia industriale degli ultimi 30 anni. Molti segnali invitano a riconoscere all'origine di questa caduta

---

<sup>1</sup> Fabio Cecchinato, Psicopsicologo, PHD in Sociologia delle Organizzazioni, è Principal di Mercer Italia, dove è responsabile della Formazione Manageriale. Si occupa di formazione, consulenza individuale al ruolo e consulenza sulla Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane. E' inoltre Analista Biografico ABOF in formazione. E' autore di numerose pubblicazioni, tra le quali *Etica. La sfida dei manager*. Guerini e associati, Milano, 2009.

dell'identificazione collettiva con gli interessi aziendali una situazione diffusa di malessere, disagio e spesso sofferenza che colpisce questa popolazione lavorativa.

Accanto al disagio, un altro fenomeno sembra diffondersi: l'adesione apparente, solo rappresentata, che assume i connotati di una prestazione teatrale, una rappresentazione esteriore di conformità dietro la quale si nasconde un profondo distacco dai modelli e dai valori proposti. L'adesione teatrale, l'engagement come prestazione attoriale, è oggi un fenomeno dilagante. Questo atteggiamento, pur rappresentando una strategia di difesa individuale, produce effetti distruttivi a livello sistemico, perché agisce come antagonista dell'impegno nella costruzione di processi e relazioni lavorative costruttive e vitali.

Riconoscere ed affrontare il fenomeno nelle sue radici, ossia la realtà di questa diffusa condizione di disagio, appare però molto difficoltoso. Il crollo dell'engagement e la sofferenza che lo determina sembrano essere il grande rimosso della condizione manageriale contemporanea.

Il management di vertice sembra spesso procedere nella sua marcia decisionale facendo ricorso ad una superiore e indiscutibile *realpolitik economicista*, legata alla realtà della competizione globale, che rappresenta la gestione di impresa nel quadro di uno scenario stereotipo di guerra economica generalizzata, del quale si riconosce che naturalmente produca sofferenze e vittime, ma al contempo rappresentando questo effetto collaterale come inevitabile. Tutte le scelte dotate di impatto sociale e umano appaiono giustificate in nome delle sopravvivenza economica e dell'evitamento del disastro.

In questo ambiente culturale i professionisti della Gestione Risorse Umane e i loro partner consulenziali spesso faticano a sviluppare letture, strumenti interpretativi e di intervento diversi e talvolta ad esprimere il coraggio politico per affrontare il fenomeno del malessere su un piano sostanziale.

Al di fuori delle aziende, da un lato molta consulenza sembra allinearsi al discorso trionfale dello sviluppo dell'*engagement* e della censura sul disagio, mentre sul fronte della ricerca e dell'intervento psicosociologico i contributi e il dibattito sulla sofferenza al lavoro e sui rischi psicosociali generati dalle condizioni di lavoro nelle organizzazioni complesse sono in continuo aumento. In numerosi paesi europei un vistoso aumento del fenomeno dei suicidi collegabili all'esperienza lavorativa ha recentemente attirato l'attenzione dell'opinione pubblica sul problema.

### ***Un ascolto difficile***

Occuparsi della sofferenza derivante dall'esperienza lavorativa significa oggi muoversi controcorrente rispetto ad una società e un'opinione pubblica preoccupate soprattutto del fenomeno della disoccupazione e del rischio di esclusione dall'occupazione, che sta oggi interessando larghi strati della popolazione (Dejours, 2000). Ma questo non basta a spiegare la difficoltà diffusa nel prendere contatto con

un fenomeno così evidente. I soggetti che sperimentano sofferenze derivanti dalla propria esperienza di lavoro sono oggi indotti dalla cultura manageriale dominante nelle imprese a negare il disagio e ad inibirne l'espressione sociale. Questa negazione, culturalmente prescritta, da un lato impedisce che il disagio possa accedere alla parola per essere riconosciuto e rielaborato, dall'altro fa sì che l'intolleranza affettiva alla propria emozione conduca ad isolarsi dalla sofferenza altrui attraverso un atteggiamento di indifferenza, contribuendo in tal modo alla produzione della tolleranza sociale alla sofferenza sul lavoro.

Perché la sofferenza lavorativa è così temuta e ostracizzata? Essa contraddice l'ideale di onnipotenza e benessere attorno a cui ruota il discorso neo-manageriale, costringe a confrontarsi con la forza conoscitiva delle emozioni e a riprendere contatto con la realtà squarciando potenti illusioni collettive. La sofferenza deve essere negata anche dal punto di vista dello spettatore. Nel mondo manageriale osservare, riconoscere, accogliere, comprendere, o anche semplicemente affrontare la sofferenza altrui è difficile e penoso. Lo spettacolo della sofferenza altrui disturba, imbarazza, annoia, rallenta, inquieta, angoscia.

Il problema tuttavia appare di grande rilevanza e portata, perché la popolazione che oggi definiamo manageriale è molto vasta, comprendendo tutte le persone che sono responsabili di risorse e collaboratori, dai livelli più vicini al campo operativo, il primo livello manageriale definito management di prossimità, fino ai livelli apicali.

Il disagio e la sofferenza derivanti dall'esperienza lavorativa inoltre sono estremamente rilevanti sia sul piano individuale che su quello sociale perché, come sostiene Dejours (2000, 2009, 2010) con una tesi che condivido completamente, il lavoro occupa un posto centrale nel funzionamento psichico individuale e nella costruzione dell'identità. Esso resta il principale mediatore della realizzazione di sé nel campo sociale. Il rapporto con il lavoro gioca un ruolo centrale nel mantenimento o nel degrado della salute psicologica. Esiste una solidarietà e interdipendenza psichica fondamentale tra la vita di lavoro e quella extra-lavorativa, una unità economica tra le due modalità esistenziali, che rende necessario non trattare il lavoro come una realtà solo esteriore al soggetto e non considerarlo più come un oggetto fuori della portata dell'investigazione analitica, riconoscendo il suo posto essenziale al cuore del funzionamento psichico. Per questa ragione, in particolare nell'universo sociale dei quadri direttivi, esso può generare sofferenze peculiari legate specificamente alle nuove modalità manageriali.

### ***Finanziarizzazione e shortermismo***

La lettura prevalente tende a spiegare il malessere diffuso nel mondo manageriale nei termini di una fatica oggettiva, derivante dalla durezza delle condizioni competitive e, talvolta, di una percezione di inadeguatezza rispetto a compiti, ruoli, problemi e livelli di complessità e di incertezza crescenti. Di fronte a difficoltà,

responsabilità e carichi sempre più onerosi i manager entrerebbero in una condizione di disagio più acuto. Ritengo questa interpretazione condivisibile, ma al contempo insufficiente, incapace di cogliere il fenomeno nella sua profondità.

Il fenomeno più potente e trasformativo che ha segnato la recente storia economica è la progressiva finanziarizzazione dell'economia, che ha attribuito alle banche d'affari e agli *hedge fund* il potere di fissare ed esigere dalle imprese rendimenti a breve termine estremamente elevati, a prescindere dalle effettive potenzialità delle aziende e soprattutto dalle conseguenze sul lungo periodo di tali pressioni. È sufficiente seguire l'evoluzione del ROE (*Return on Equity*, indice di misurazione della redditività del capitale) negli ultimi 20 anni. All'inizio degli anni '90 erano considerati normali rendimenti del 2-3%, oggi si traguarda a rendimenti del 15%.

Come osserva Luciano Gallino, il capitalismo finanziario, che l'autore ridefinisce *Finanzcapitalismo*, è un meccanismo complesso finalizzato all'*estrazione* di valore più che alla *produzione* di valore (Gallino, 2011). L'estrazione finanziaria di valore implica che *"si deve ricavare dalla produzione di denaro per mezzo di denaro un reddito decisamente più elevato rispetto alla produzione di denaro per mezzo di merci"*. In questo quadro, in cui *"gli investitori istituzionali sono una delle maggiori potenze economiche del nostro tempo"*, possedendo in media il 55% del capitale di tutte le società quotate e potendo agire come proprietari universali, è evidente come *"il loro potere diretto e indiretto nel governo delle imprese è diventato sempre più determinante"* poichè *"hanno imposto ai dirigenti il paradigma per cui il governo dell'impresa deve avere quale scopo dominante, in via assolutamente prioritaria, la massimizzazione del valore a favore degli azionisti"* (Gallino, 2012). Questa pressione sulla redditività è sempre più radicalmente orientata al breve e brevissimo termine (fenomeno cui si riferisce la parola *shortermismo*) e oggi le aziende quotate sono assoggettate alla perenne esigenza di dimostrare agli analisti risultati finanziari in linea con le aspettative su base trimestrale, perdendo di vista l'orizzonte di medio e lungo periodo, con enormi conseguenze sia sulla qualità dell'azione manageriale sia sul vissuto lavorativo delle persone.

Tale pressione, associata al totale distacco dell'universo degli investitori rispetto alle organizzazioni reali e alle persone che vi lavorano, insieme alle pratiche di remunerazione degli alti dirigenti in funzione dei risultati finanziari, inevitabilmente ha generato una messa in tensione dei sistemi aziendali che ha avuto effetti fortemente distruttivi sulla qualità dell'esperienza di lavoro.

La finanziarizzazione ha prodotto un formidabile aumento della pressione performativa di breve termine sui lavoratori, e, in modo peculiare e significativo, sulla popolazione manageriale

### ***La crisi delle grandi narrazioni: l'eccellenza come proposta di senso***

Per esplorare più in profondità le ragioni del malessere che oggi pervade il mondo manageriale è necessaria una analisi di natura psicosociologica, che tenga conto sia delle dimensioni culturali relative al sistema di rappresentazioni sociali dominanti nelle imprese, sia della qualità del vissuto psicologico degli attori, esplorando con attenzione la stretta interdipendenza tra questi due livelli.

Allarghiamo per un momento lo sguardo in direzione della società intera. Il clima contemporaneo è senza dubbio caratterizzato dalla perdita o quanto meno dal depotenziamento delle tradizionali cornici di produzione identitaria quali la classe sociale, il mestiere, le appartenenze religiose, politiche e nazionali. Oggi tutti questi elementi definitivi dell'identità appaiono più instabili, transitori, problematici e liquidi. Lo stesso fenomeno di sgretolamento, di precarizzazione e di smantellamento si è verificato per le grandi narrazioni e i sistemi di valori in grado di fornire un orientamento esistenziale e di rispondere alla domanda sul senso. L'uomo contemporaneo, orfano di cornici e narrazioni stabilizzanti, è un uomo alla ricerca solitaria di identità e senso, che non può più contare sulle rassicurazioni delle tradizionali risorse di significato e identità, alle quali gli è ormai impossibile affidarsi acriticamente. In questa ricerca, affronta l'angoscia del vuoto di identità e significato con una intensità senza precedenti. La domanda struggente di identità e senso si traduce in una ricerca individualizzata, ansiosa e pervasiva, della realizzazione personale. Lo spirito della contemporaneità pone al vertice della scala dei valori la realizzazione di sé sintetizzata nell'ingiunzione del *Divieni te stesso*.

La filosofia manageriale imperante nelle aziende dell'era del *neomanagement* intercetta questo bisogno e fornisce una apparente soluzione. Negli ultimi tre decenni le organizzazioni economiche si sono progressivamente proposte alle loro popolazioni lavorative, e in particolare manageriali, come risposta all'angosciante problema dell'identità, del senso e della realizzazione di sé. Le organizzazioni aziendali sono riuscite con una sorprendente pervasività a riempire il vuoto di questa domanda fornendo sia identità sociale che orientamento di senso.

La visione del mondo manageriale è l'espressione di una ideologia più fondamentale, quella del capitalismo neoliberistico. Se l'ideologia neoliberale ha come ambito di referenza la dimensione economica, quella manageriale la completa sul piano antropologico, etico, e sociale dando luogo ad un complesso ideologico che agisce come fonte di legittimazione delle forme contemporanee di capitalismo finanziario.

Le imprese non sono più solo un prodotto della società, ma un luogo di produzione della società stessa, un luogo di produzione dell'identità personale e di costruzione dei rapporti sociali più rilevanti (De Gaulejac, 2007). Il vuoto provocato dall'arretramento delle appartenenze e dei sistemi di significato tradizionali è stato diffusamente colmato negli ultimi due decenni dal discorso manageriale che diviene per alcuni strati della popolazione l'ideologia dominante, in grado di colmare il vuoto

aperto dallo sgretolamento delle appartenenze politico-religiose del passato, ponendosi come modello di riferimento alternativo. In questo senso si può affermare che, sul piano sociale e culturale, le imprese siano state nell'ultimo trentennio per l'occidente il motore della storia (De Gaulejac, 2007).

L'ideologia manageriale ha compiuto il miracolo di intercettare la domanda di realizzazione di sé, carica delle sue esigenze di identità e senso e proporre come risposta l'idea di eccellenza professionale, la quale ha sostituito per molti la ricerca dell'assoluto, la tensione alla perfezione, che in passato poteva essere espressa attraverso le adesioni religiose e politiche.

Questa operazione di traduzione della domanda di realizzazione personale nella ricerca dell' eccellenza professionale ha le sue radici nella visione protestante e non a caso si è sviluppata originariamente nelle grandi organizzazioni di matrice anglosassone.

Ma come è stata possibile questa storica e trasformativa innovazione sociale? E quali conseguenze sta producendo? Questa operazione culturale di intercettazione delle esigenze di autorealizzazione, con tutto il loro enorme carico di energia psichica, è stata ed è tuttora una esigenza vitale del capitalismo contemporaneo. Il sistema delle imprese, soprattutto nella sua più recente forma finanziaria, ha esigenze schiaccianti di giustificazione nei confronti dell'ordine sociale e di mobilitazione dell'investimento psichico delle persone al suo servizio (Boltanski e Chiapello, 1999).

La sopravvivenza stessa del capitalismo contemporaneo dipende dalla sua capacità di generare rappresentazioni condivise che lo propongano come accettabile ed auspicabile, idee che devono essere sufficientemente solide e credibili per consentire a chi è implicato nei suoi processi di superare la disperazione e il malessere che essi producono. Il sistema aziendale, per sopravvivere, ha necessità vitale di un tale sistema di credenze, di una ideologia, di significati che non può però reperire al suo interno, nella cruda fatticità dei suoi processi produttivi, ma che deve mutuare attingendo risorse argomentative e di significato da altre sfere della società (Boltanski e Chiapello, 1999).

Questa esigenza di significato è così vitale per la sopravvivenza stessa del sistema perché il livello di coinvolgimento di cui le imprese hanno bisogno da parte dei loro manager apicali e intermedi è così elevato da non essere ottenibile né con il modello dell'imposizione, né col modello della transazione, che si sono succeduti negli scorsi decenni. L'unico modello che può garantire i necessari livelli di investimento energetico è quello della *animazione* (De Gaulejac, 2007). La partita si gioca sulla possibilità di ottenere il livello di adesione e impegno necessari attraverso una mobilitazione profonda e stabile del funzionamento psichico. L'unica forma di governo, attivazione e controllo delle persone che può produrre le performance ricercate è il governo delle funzioni psichiche, da cui dipende l'investimento delle energie. Ciò che deve essere innanzitutto assicurato è il coinvolgimento psichico.

È questa la funzione vitale del discorso manageriale: produrre e garantire stabilità alla mobilitazione psichica, facendo sì che l'organizzazione diventi uno strumento di attivazione e canalizzazione delle energie sugli obiettivi aziendali. Questa è la promessa del *Neomanagement*, inteso come sistema di significati costituenti l'ideologia manageriale contemporanea.

### ***L'economia psichica del capitalismo tecno-nichilista***

Prima di addentrarci nell'analisi della visione del mondo manageriale è necessario articolare con più precisione il senso di questa operazione di esplorazione della cultura del neomanagement procedendo un passo oltre l'argomentazione sopra ricordata di Boltanski e Chiapello in *"Le nouvel esprit du capitalisme"*.

Il capitalismo tecno-nichilistico, inteso come logica di fondo che regola i rapporti sociali contemporanei dentro e fuori le imprese, deve la sua natura nichilistica al fatto di istituire un mondo caratterizzato dalla separazione tra funzioni e significato, il mondo della reversibilità del senso, un regime dell'equivalenza (Ma gatti, 2012), fondato sulla piena disponibilità di ogni significato e quindi sulla irrilevanza di ognuno di essi. Avendo sancito il trionfo dell'equivalenza, della relatività e transitorietà di ogni significato, apparentemente, il capitalismo contemporaneo ha rinunciato a chiedere agli individui una adesione ad un sistema coerente di norme e valori. Esso riesce nell'impresa di stabilizzare i rapporti sociali prescindendo dalla condivisione di significati, valori e credenze, contando invece sulla potenza strutturante di procedure e dispositivi, sistemi tecnici, che consentono la convivenza ordinata senza richiedere una condivisione valoriale.

Il capitalismo contemporaneo è una forma di regolazione sociale di natura energetica, nel senso che da un lato la liberazione della volontà di potenza individuale deve essere sostenuta dall'aumento di potenza dei sistemi tecnici che la sorreggono, dall'altro la velocità espansiva dei sistemi deve essere sostenuta da un proporzionale incremento della volontà di potenza individuale. Esso è comprensibile *"solo nei termini di una analitica della potenza che si concretizza nel circuito aumento della potenza tecnica - aumento della volontà di potenza individuale"*, dove quest'ultima va intesa come energia positiva che si esprime attraverso il desiderio (Magatti, 2012).

Il punto chiave per fondare il senso di una analisi del nuovo discorso capitalistico, e quindi manageriale, è che *"scommettendo sull'espansione, il tecno-nichilismo ha bisogno di energia per poter essere continuamente alimentato. Il circuito potenza-volontà di potenza, nella sua autoreferenzialità, pretende di riprodursi senza interruzioni, assumendo come infinite le risorse energetiche di cui dispone"* (Magatti, 2012). Questo vale non solo per l'energia fisica, ma anche per l'energia psichica. Il capitalismo non può sottrarsi al vincolo energetico e una delle principali sfide della sua forma contemporanea è l'approvvigionamento di energia psichica. Rispetto a

questo problema costitutivo rientra in campo il ruolo decisivo del discorso manageriale: esso non serve per generare condivisione su specifici valori o principi, ma essenzialmente per garantire il condizionamento culturale in grado di far sì che gli attori apportino il livello di energia psichica necessaria al funzionamento del sistema. La visione del mondo manageriale, che abbiamo riconosciuto come ideologia del capitalismo tecno-nichilista neoliberale, serve ad arruolare energia psichica.

Dalle ceneri della combustione di tutti i possibili significati nel rogo di una universale irrilevanza emerge un discorso di fondo, un campo semantico e un quadro normativo, un nuovo "discorso del capitalista", come suggerisce Magatti (2012), un "*pentalogo che siamo tutti invitati a rispettare*". Possiamo considerare questo pentalogo una sorta di metadiscorso rispetto a quello manageriale, il terreno originario dei suoi assunti fondamentali. I suoi semplici articoli sono: *Sii te stesso (1); Sii aperto (2); Rispetta lo standard (3); Senti e fai sentire (4); Fatti vedere (5)*.

Una prima caratteristica che colpisce di queste meta-prescrizioni fondative è la loro natura esclusivamente formale, nessun valore o credenza è in esse affermato, non compare nessun elemento materiale. L'elemento più decisivo di questo pentalogo fondativo del discorso manageriale è che risponde ad una preoccupazione di fornitura di energia psichica da parte degli attori e articola i tratti della condotta degli attori più funzionale a fornire energia psichica al sistema. Basta ripercorrere i cinque imperativi per riconoscere il filo che li collega all'istanza energetica. Il primo (*Sii te stesso*) mobilita la fonte di energia primaria nella cultura occidentale contemporanea, la possibilità di realizzare sé stessi esprimendo liberamente il proprio potenziale, è evocato qui il fattore motivazionale principe secondo lo spirito del tempo: l'energia viene dall'attrazione esercitata da questa possibilità di autodeterminata espressione di sé. Il secondo (*Sii aperto*) è non meno interessante dal punto di vista della fornitura di energia al sistema in quanto richiede una illimitata disponibilità, nella forma dell'apertura, una assoluta flessibilità e plasticità nel rispondere alle richieste del sistema che si presentano come occasioni di realizzazione di sé. Ogni consistenza, ogni rigidità, ogni radicamento personale, valoriale, comunitario, politico, esistenziale, deve essere superato in favore del superiore atteggiamento di indiscriminata disponibilità a rispondere alle stimolazioni del sistema. L'attore di successo deve essere una materia infinitamente plastica e duttile priva di ogni resistenza identitaria. Il terzo (*Rispetta lo standard*), nella sua formidabile contraddittorietà con il primo, articola l'ingiunzione a performare secondo gli standard fissati dal sistema come strada maestra per il riconoscimento del valore come soggetto o come attore. Il mondo manageriale, dei soggetti, riconosce la performance. Il quarto (*Senti e fai sentire*) propone che l'attivazione dell'energia non debba passare da una condivisione razionale, dialogica, di senso, da un lavoro di adesione comprensiva regolata dal pensiero nelle sue declinazioni esistenziale e politica. Dimesso il pensiero, l'energia deve essere sollecitata



dall'emozione. E' con l'emozione, nella sua istantaneità, nella sua forza, che deve essere sollecitata e sostenuta l'energia investita nella performance. Infine il quinto (*Fatti vedere*) ricorda la natura teatrale, rappresentazionale, attoriale, di questo universo, in cui non conta la sostanza, la verità, la profondità quanto piuttosto l'immagine, ciò che viene rappresentato, ciò che è reso visibile, ciò che viene comunicato. Ciò che buca lo schermo sovrastando l'assordante rumore di fondo di una perenne e infinita pioggia di stimoli, messaggi e immagini che supera ogni umana possibilità di ascolto e rielaborazione. L'ingiunzione alla visibilità istituisce il mondo della apparenza.

E evidente che in questo quadro, osserva Magatti (2012), *"l'energia psichica individuale e collettiva viene attivata mediante un codice binario intrinsecamente contraddittorio: per un verso ognuno e' invitato a liberarsi, ad aprirsi al desiderio, ad andare incontro all'evento; per l'altro il regime della competizione e il continuo avanzamento tecnico costringono ad un faticoso sforzo di adeguamento performativo"*. Il discorso neo-manageriale è una espressione funzionale ed estremamente coerente del pentologo tecno-nichilistico sopra commentato. Tale discorso dovrebbe essere meglio riconosciuto nella sua rilevanza sia dalle discipline psicologiche che da quelle sociologiche, le quali spesso non ne colgono la potenza e tendono a liquidarlo in nome della sua apparente naiveté, della contraddittorietà e della indubbia superficialità, cedendo alla tentazione snobistica di considerarlo un prodotto culturale di scarso valore intrinseco, cogliendo certo nel segno sul piano concettuale, ma rischiando di non riconoscerne il ruolo. Il discorso manageriale va riconosciuto come espressione diretta, coerente, funzionale e pertinente sia nei contenuti che nella sua caratteristica forma, dell'ipotesi antropologica e dell'ideale di attore del capitalismo tecno-nichilistico neoliberale. Ritengo quindi importante superare il tipico sguardo disprezzante che lo liquida come una sottocultura ingenua e lo ignora come una innocente produzione culturale accanto ad altre.

***"Le idee che possediamo senza sapere di averle, possiedono noi"***

Alla luce della analisi tracciata da Magatti appare particolarmente attuale e feconda la direzione indicata da Hillman (2002), quando afferma *"il business fornisce le idee che danno forma alla nostra vita, al suo successo, ai suoi valori, alle sue ambizioni. Il dramma rappresentato dal business (...) dà forma al mito basilare della nostra civiltà, alla storia che spiega il punto essenziale (...) alla base dei riti del nostro comportamento"*.

Condivido la sua tesi secondo cui oggi il *business*, come definito dal capitalismo neoliberale contemporaneo, sia la forza fondamentale della società, una sorta di monoteismo, di fede fondamentalista diffusa come nessuna fede religiosa o politica ha saputo fare fino ad oggi: *"oggi la nostra teologia è l'economia (...) l'unico effettivo"*

*culto sincretistico (...) la nostra unica fede ecumenica".* Questo è ovviamente vero con la massima intensità per le popolazioni manageriali.

L'analisi articolata nelle prossime pagine intende approfondire l'intuizione hillmaniana: *"proprio perché questa interiorizzazione delle sue idee è così indiscutibilmente e universalmente accettata, è l'economia il luogo dove oggi risiede l'inconscio e dove il bisogno di analisi psicologica è maggiore. Non è più la nostra vita personale il luogo dell'inconscio. (...) l'inconscio è esattamente quello che la parola dice: ciò che è meno conscio perché è più usuale, più familiare, più quotidiano."* (Hillman 2002).

A proposito dei manager condivido quindi appieno la provocazione di Hillman (2002) quando afferma che *"proprio perché governano il mondo le idee del business (...) devono diventare uno dei punti centrali per ogni psicologia che voglia tentare di capire i membri della società attuale."*

### **La visione del mondo managineria**

Definirò la visione del mondo manageriale con il termine *visione managineria*, prendendo spunto dal lavoro di De Gaulejac (2008). Questo termine non ha alcuna intenzione svalutativa, allude piuttosto al fatto che l'universo manageriale è innanzitutto un mondo immaginale, abitato da peculiari figure e modelli ideali. Il discorso manageriale contemporaneo è un insieme piuttosto articolato di motivi ricorrenti, un sistema di rappresentazioni, di valori, di immagini, di credenze, di principi tra loro correlati che danno luogo ad una autentica visione del mondo, una filosofia (sebbene questo termine figurati tra i più disprezzati nell'universo manageriale), un'etica. Ma il discorso manageriale include e arruola al suo servizio anche una visione antropologica di modello di personalità ideale, un ideale mitico, eroico, di efficacia e perfezione e un insieme espressamente elaborato di pratiche e sistemi di gestione che ne incorporano direttamente i significati. Non solo quindi un sistema concettuale e verbale di significati, ma anche un ideale antropologico e sistemi supportati dalle tecnologie.

Quali sono i contenuti di questa visione del mondo?

La visione neo-manageriale è costituita da alcune proposizioni fondamentali su molteplici aree di realtà:

*Il soggetto e la sua realizzazione.* Il soggetto è rappresentato come onnipotente, in grado di modificarsi, governarsi, resistere alle difficoltà, affrontare ogni sfida. La sua realizzazione consiste nella approssimazione ad un ideale fornito dall'organizzazione, la realizzazione esistenziale e identitaria coincidono con il raggiungimento della eccellenza professionale, ossia con l'avvicinamento al modello di leadership o management proposto. La personalità ideale coincide con il modello professionale, essi sono ormai fusi in un'unica rappresentazione. Il valore dell'individuo dipende

dalla sua capacità di avvicinarsi al modello. Il soggetto vale solo come portatore di competenze.

*Le relazioni interpersonali.* Esse rappresentano un elemento cardine della visione manageriale, ma non hanno un valore di per sè, sono sempre interpretate come risorsa strategica, hanno un valore molto elevato in quanto mezzo per ottenere determinati risultati. Le relazioni interpersonali sono concepite come un mezzo per ottenere impegno, per farsi seguire, per influenzare, per esercitare governo, per negoziare accordi e collaborazioni. L'altro può essere incontrato come risorsa, come cliente, come strumento, come "allievo", come concorrente, come partner di interessi, ma mai primariamente come persona. Nonostante questo le relazioni devono essere calde, affettive, spontanee, autentiche, fiduciarie, trasparenti, profonde, intense.

*La giustizia e il funzionamento politico delle organizzazioni.* L'idea di giustizia nelle organizzazioni scompare come idea politica per essere sostituita dal concetto di meritocrazia individuale. La distribuzione delle risorse, delle opportunità, degli incentivi, è regolata dalla valutazione del merito individuale svolta dall'autorità. Rispetto alla qualità e affidabilità dei processi di valutazione e distribuzione è richiesta una fiducia cieca ed assoluta. Qualsiasi obiezione o critica comparativa sono tassativamente inibite e sanzionate. Il sistema di valutazione richiede una adesione assoluta e indiscussa che esaurisce ogni argomento circa il funzionamento politico dell'organizzazione.

*Il lavoro.* Il lavoro è il luogo della realizzazione personale e il fine della vita umana. Nel mondo manageriale eccellere nel lavoro significa fare ciò che l'organizzazione richiede con il massimo impegno e plasticità. Appassionarsi troppo al contenuto del proprio lavoro o alla qualità del risultato è una forma indesiderata di rigidità, perché l'organizzazione potrebbe richiedere un cambiamento di mestiere e identità professionale o compromessi sulla qualità, ma ciò che conta è solo una immediata ed efficace adesione a tali richieste. Ogni obiezione o difficoltà sono decodificate come una indesiderabile resistenza al cambiamento, che rappresenta il nuovo stigma della contemporaneità aziendale.

*L'uomo manageriale ideale.* La visione del mondo manageriale si raccoglie attorno al nucleo del modello di uomo manageriale ideale. L'esercizio della costruzione di modelli di leadership e management ideali è senza dubbio lo sforzo attorno al quale la ricerca e la letteratura manageriale si affaticano di più, producendo ogni anno migliaia di articoli e libri. Questo non è casuale, perché il modello ideale è l'elemento chiave dell'ideologia manageriale e della sua potenza. L'uomo manageriale ideale è potente, resistente e resiliente, intraprendente, creativo, ma docile; autorevole, ma obbediente; instancabile, automotivato, energico, entusiasta e appassionato, imprenditivo e strategico, sistemicamente intelligente, influente, carismatico, magnetico, convincente, cooperativo, emozionale, ma controllato. L'uomo

manageriale vive in una condizione di benessere ed equilibrio costanti. Si tratta evidentemente di un ideale eroico mitico.

Alcune delle proposizioni chiave del discorso manageriale sono:

*La sopravvalutazione dell'azione.* Bisogna essere costantemente in movimento, tesi agli obiettivi, reagire istantaneamente, come se l'azione permanente fosse in sé una garanzia di successo.

*Il mito della riuscita.* Dal momento che la realizzazione personale e quella professionale sono identificate, e la seconda passa per la soddisfazione delle esigenze dell'impresa, bisogna essere dei combattenti e dei vincenti.

*La sfida e l'elitarismo.* Il mondo dell'impresa è un mondo sportivo, in cui bisogna continuamente vincere sfide e dimostrare di essere *outstanding*.

*L'esigenza di essere forti.* L'impresa è un universo impietoso e darwinista in cui sopravvivono solo i potenti e la potenza è il valore supremo, la vera meta anelata da tutti. A questa volontà di potenza corrisponde il mito e l'apologia degli eroi.

*L'adattabilità permanente.* Bisogna essere mobili, flessibili, adattabili, sempre pronti al cambiamento, a proprio agio nell'incertezza.

*L'identificazione di progresso aziendale e sociale.* Il successo dell'impresa implica necessariamente lo sviluppo sociale e la realizzazione personale, e in tal modo diventa la finalità ultima sulla quale orientare tutti gli sforzi. L'aumento dei profitti è la strada maestra verso il benessere collettivo.

*La conciliazione tra interesse personale e aziendale nell'uomo manageriale.* Il manager incarna la riconciliazione tra capitale e lavoro attraverso la sua natura ibrida, metà proprietario e azionista, metà lavoratore dipendente, che assimila e pacifica i contrari.

Questa visione del mondo, nonostante la sua elementarità e contraddittorietà è estremamente potente. La sua potenza è dovuta in parte alle sue profonde radici nel protestantesimo, ma soprattutto alla immensità dei mezzi con cui viene continuamente riproposta e sostenuta: una infinita mole di pubblicazioni, la formazione, i mezzi di comunicazione attrattiva in uso nelle organizzazioni consentiti dalle nuove tecnologie, i sistemi di performance management che la incorporano fedelmente. Chi abita le odierne organizzazioni complesse è quotidianamente esposto a messaggi di rinforzo della visione manageriale, che incontra nelle conversazioni e negli artefatti comunicativi, nei modelli che vengono premiati e nei sistemi stessi. Ma soprattutto la visione manageriale è incontrata nei sistemi gestionali, dove è stata trasfusa, trasformandosi da cultura in natura, ossia in panorama, in ambiente, in contesto. L'ambiente non umano in cui si muovono i manager, intessuto di sistemi gestionali di valutazione, remunerazione, sviluppo e formazione, ripropone e rinforza costantemente l'ideologia manageriale trasformandola da proposta culturale affidata a mezzi di propaganda culturale,

sempre esposta al rischio di essere criticata e rifiutata, in paesaggio naturalizzato che diviene impossibile evitare, eludere e criticare.

La tesi che intendo esplorare è che l'adesione e l'interiorizzazione profonda di questa ideologia può risultare pericolosamente tossica e generativa di sofferenza, sia per gli individui che per le organizzazioni. Per gli individui gli effetti nocivi provengono dalla sua evidente paradossalità, dalla sua mancanza di limite, dalla sua funzione denegatoria della realtà e dalla alterazione dell'esperienza della temporalità che le è tipica. Anche per le organizzazioni essa diviene una minaccia, anziché essere una risorsa per l'attivazione dell'impegno, quando inizia a produrre un livello rischioso di sofferenza e di distacco dalla realtà.

### ***La paradossalità***

Un tratto del discorso manageriale che ne determina la potenziale tossicità è la sua natura paradossale, derivante dalla doppia esigenza contemporanea dell'accoglimento e del rifiuto di alcune istanze sociali culturalmente affermate quali l'autorealizzazione, la libertà, lo sviluppo personale, il rifiuto della gerarchia oppressiva, la cooperazione. Nella visione manageriale queste istanze sono contemporaneamente recepite e negate, o meglio, verbalmente e valorialmente accettate e concretamente negate. Gli esempi di questa strutturale natura paradossale del discorso manageriale sono numerosi, ne richiamiamo alcuni riprendendo il resoconto di De Gaulejac (2011).

*L'autonomia conforme.* Ogni manager deve essere libero, autonomo, esercitare discrezionalità, prendere iniziative, inventare soluzioni, essere creativo e contemporaneamente accettare dall'organizzazione gli obiettivi assegnati, le sue regole, le sue esigenze, la sua cultura. L'uomo manageriale è chiamato ad affermare la sua singolarità sviluppando al contempo il suo conformismo più assoluto.

*L'adesione libera.* Le aziende pretendono dai loro manager una adesione spontanea, ma incondizionata, alle loro richieste e alla loro cultura: è assolutamente obbligatorio aderire, ma in modo riflessivo, consapevole e autonomo.

*L'eccellenza permanente.* Più si riesce più si è votati allo scacco. Bisogna continuamente superare i propri limiti, ricercare continuamente la performance eccezionale, entrando in un circolo che vota inesorabilmente allo scacco sul piano di realtà e alla sofferenza psicologica perché questo meccanismo assoggetta alla tirannia dell'ideale e dell'onnipotenza e, di fronte all'insuccesso, precipita il soggetto nella crisi più profonda.

*Il lavoro prescritto e impedito.* Le persone spesso operano in condizioni in cui per operare devono investire tutte le loro energie fisiche e mentali per superare gli ostacoli posti dall'organizzazione stessa, si sforzano di lavorare "malgrado tutto", ossia nonostante la complessità, l'urgenza, il sottodimensionamento di organico, il taglio dei costi, la riorganizzazione o disorganizzazione permanente, le

contraddizioni, gli strumenti informatici, i vincoli, le procedure. Lavorare oggi è in larga misura aggirare o eludere questi ostacoli.

*L'investimento senza soggettività.* Il lavoro manageriale richiede un livello elevatissimo di impegno mentale, di energia, di concentrazione, di pensiero, ma ciò che non è richiesto, anzi è disincentivato, è l'esercizio della riflessività critica, la proposta di opinioni personali, bisogna esprimere il massimo investimento psichico e affettivo, ma interpretando la personalità standard desiderata.

*La cooperazione concorrenziale.* Le contemporanee organizzazioni complesse, spesso strutturate a matrice, richiedono un elevato livello di cooperazione tra servizi, famiglie professionali, funzioni, filiali, che operano in relazioni di reciproca interdipendenza. Tuttavia la cooperazione è contemporaneamente ostacolata dagli obiettivi individuali, dal sistema di valutazione e performance management, dalla cultura competitiva, dalla pressione e dall'urgenza continua, dalla frattura relazionale tra middle e top manager, dalle continue riorganizzazioni.

A partire dai lavori di Bateson e della Scuola di Palo Alto sappiamo bene quali siano gli effetti della situazione di *double bind*, o di ingiunzione paradossale. Sappiamo che quando si sia inseriti in una relazione intensa e di grande valore sul piano psichico, affettivo e materiale, dalla quale non si può o non si vuole uscire, essere sottoposti a sistematiche ingiunzioni contraddittorie provochi una situazione di disorientamento, ansia e sofferenza psichica, quando non di malattia psichica. La vita all'interno di un sistema paradossale mette a dura prova psichicamente: il senso dell'attività, delle relazioni e della comunicazione è alterato al punto da destabilizzare, disorientare, fragilizzare. Vivere in un universo in cui la ragione è compromessa dà la sensazione di smarrirla, soprattutto quando non è possibile esprimere dubbi, difficoltà, critiche, ossia quando l'esigenza dominante del celebre e sempre evocato "pensiero positivo" ostacola ogni forma di pensiero riflessivo e critico.

### ***La cattiva infinità***

Il sistema managinario pone l'individuo di fronte alla voragine divorante del sempre di più con sempre di meno, dell'inadeguatezza strutturale, perché derivante dal confronto tra la realtà e un modello totalmente immaginario, seppure interiorizzato. L'individuo è avvolto in una spirale di richieste costantemente crescenti che lo posizionano in una condizione di rincorsa continua sempre più faticosa e sempre meno realistica. Tutte le risorse dell'individuo devono essere messe al lavoro, non sono ammesse riserve, limiti, confini. Ogni limitazione dell'investimento è una indesiderabile resistenza o una mancanza di motivazione. Chi si spinge, sotto la enorme pressione di questa richiesta infinita, oltre i propri limiti psicofisici cade nella situazione del *burn out*, malattia dell'esaurimento delle risorse fisiche e mentali che insorge nella folle corsa dietro ad un ideale irrealizzabile perché irrealistico. Sembra che la partecipazione al contratto managinario intrattenga un rapporto speciale con

l'angoscia, nel senso che essa costituisce la fonte primaria dell'energia libidica da trasformare in quell'impegno di cui le organizzazioni si nutrono. L'organizzazione in questo caso non agisce più come sistema di difesa dall'angoscia, ma al contempo sia come sistema di difesa, sia come potente stimolatore dell'angoscia stessa.

### ***La negazione della realtà***

Il discorso manageriale è un sistema di negazione e di nascondimento della realtà da molteplici punti di vista. Nella prospettiva politica la magia operata dal discorso manageriale è l'occultamento del conflitto di interessi tra capitale e lavoro. Nella logica del sistema managinario gli interessi dell'individuo e quelli dell'impresa sono unificati in una alleanza nella quale la riuscita di entrambi costituisce l'unica prospettiva possibile. La possibile distanza o opposizione tra impresa e lavoratore è abolita, egli non può più posizionarsi di fronte ad essa o con essa, egli deve divenire impresa. Essere manager significa esattamente questo: essere divenuto impresa fondendosi con essa. La dialettica capitale-lavoro si dissolve perché il lavoratore manageriale, di qualsiasi livello sia, lavorando per l'impresa lavora al contempo per sè stesso. In questo modo l'opposizione capitale-lavoro viene eliminata dal campo organizzativo e trasposta su quello psicologico, venendo interiorizzata dall'individuo e utilmente trasformata in un conflitto interno tra, ad esempio, da un lato, la possibilità di lavorare meno per proteggere sè stesso, le proprie esigenze vitali, la propria indipendenza o le altre sfere di vita e, dall'altro, la tendenza a lavorare sempre consumandosi per garantire risultati all'impresa e la propria carriera.

Una volta psicologizzata, questa tensione diventa disponibile per essere medicalizzata quando generi disagio. Il problema non è più sullo scomodo terreno politico, ma è divenuto una questione di salute personale, una incapacità individuale di trovare il giusto equilibrio o di *coping*. È una evidenza anche storica e giornalistica come le tensioni derivanti dalle pressioni generate dal rapporto lavorativo oggi non siano più affrontate in termini socio-politici, ma divengano piuttosto manifestazioni individualizzate di sofferenza, di cui i suicidi collegabili all'esperienza lavorativa sono l'espressione più tragica.

Gli effetti più insidiosi del potere di negazione del discorso manageriale si giocano forse sul terreno psicologico ed esistenziale. Ciò che viene negato quando il sistema managinario colonizza la coscienza è l'esistenza stessa di un nucleo identitario più profondo, indipendente, e il contatto con esso. L'adesione fusionale all'ideale dell'io proposto dall'organizzazione genera una esperienza di sè come ideale perennemente irrealizzato che ostacola la possibilità del riconoscimento e del dialogo con le proprie figure interne lasciando aperta come loro possibilità espressiva solo la nevrosi. Ciò che è negato è il soggetto autore di significati propri, della propria storia e della propria condotta. Il soggetto autonomo e istitutore di senso sollecita nel discorso

manageriale la più profonda allergia, in quanto minaccia alla compattezza della adesione collettiva.

L'altra esperienza, oltre a quella della soggettività, che viene cancellata nel discorso manageriale è l'esperienza etica dell'incontro dell'altro come volto. La cultura tecno-economica infatti predispone un linguaggio e un immaginario in cui l'incontro con l'altro può essere pensato in tutte le sue sfumature con estrema precisione, tranne quella della prossimità. La prossimità con il volto d'Altri ha come significato originario proprio il divieto assoluto di trasformare l'altro in strumento o risorsa, una trasformazione che è il principio di ogni violenza e di ogni ingiustizia. Il volto dell'altro è incontrato nella prossimità come un *No!* originario e fondativo che ingiunge che l'altro sia mantenuto come fine e non convertito in mezzo. L'universo tecno-economico è necessariamente edificato sulla negazione della prossimità, ossia sulla possibilità che l'altro sia incontrato in buona coscienza sempre e solo come strumento o risorsa e mai come volto. La sottrazione sociale della autografia dei significati, della prossimità e della discutibilità politica della giustizia sono i tre aspetti della negazione della dimensione etica nelle organizzazioni. Questa negazione, nel suo triplice piano identitario, sociale e politico determina ciò che Dejours definisce "sofferenza etica", ossia da un lato la percezione dolorosa delle lesioni biografiche provenienti dalle azioni e dalle richieste che contraddicono l'essenza e la continuità del proprio *bios*, dei propri significati identificanti. Dall'altro la percezione, altrettanto dolorosa, della sofferenza altrui generata con il proprio contributo o almeno grazie alla propria indifferenza.

### ***Una nuova esperienza del tempo: il culto dell'urgenza***

L'universo delle organizzazioni contemporanee si connota per una forma caratteristica di temporalità, al contempo specifica di questo universo e consonante con alcuni aspetti della temporalità tipici della contemporaneità. Nel mondo delle imprese ha ormai saldamente consolidato la sua egemonia una nuova forma di relazione con il tempo. E' sul tempo, e non più sullo spazio, che noi investiamo la nostra tenace volontà di potenza e conquista. E' la lotta per il dominio del tempo, contro la sua tirannia, lo sforzo che assorbe la totalità delle nostre energie. Le parole onnipresenti che descrivono il nostro nuovo rapporto con il tempo nella vita lavorativa, e non solo in essa, sono urgenza, immediatezza, istantaneità, e, soprattutto, velocità. Questa nuova forma di temporalità si e' generata sotto la spinta delle potenti forze trasformatrici scatenate dalla globalizzazione economica e finanziaria da un lato e della rivoluzione tecnologica che ha investito i sistemi di comunicazione.

La logica temporale del mercato finanziario globale, sostenuta dalle innovazioni tecnologiche nelle telecomunicazioni, governata dalla dittatura del tempo reale e dell'immediatezza di risposta è all'origine della trasformazione della cultura del



tempo in quanto ha imposto progressivamente, per contagio, a tutte le imprese e a tutti i mondi ad esse correlati, fino a conquistare la società intera, il dominio dell'urgenza generalizzata. Il risultato del trionfo dello *shortermismo* finanziario come matrice universale della temporalità ha prodotto effetti profondi sulla vita di lavoro nelle aziende, dove ormai l'immediatezza di risposta si impone come regola di sopravvivenza assoluta, accanto all'accelerazione continua e alla generalizzazione della simultaneità.

La cultura dell'urgenza e dell'immediato è ormai uno dei più potenti fattori in grado di plasmare la vita nelle aziende. Nelle imprese domina su tutto la religione e il culto dell'urgenza.

Le persone che lavorano nelle aziende e in particolare i manager intermedi sono assoggettati ad un obbligo di reazione immediata, di iper-reattività nelle risposte a domande sia interne che esterne. Il tempo del lavoro è stato progressivamente manipolato e compresso. Si verifica una autentica dissociazione dal tempo oggettivo da parte del tempo soggettivo che diviene tempo dell'istantaneità, dell'ubiquità, dell'onnipotenza di fronte a cui ogni ritardo, ogni dilazione e ogni frustrazione risultano intollerabili. L'uso dei *devices* ha detemporalizzato anche la relazione instaurando una esigenza indiscriminata di immediatezza. Lo scarto temporale tra la domanda e la risposta non è più ammissibile, ci si attende una risposta immediata. Questa nuova temporalità è spesso generativa di profondi malessere, disagio e sofferenza psichica.

### ***La crisi di sostenibilità del discorso manageriale***

La crisi economica degli ultimi anni ha portato con sé importanti trasformazioni nelle organizzazioni aziendali, ma quella forse più radicale e al contempo più inosservata è la profonda crisi di sostenibilità dell'adesione a questa ideologia, su cui si è fondata tutta la scommessa del mondo manageriale negli ultimi 20 anni.

In queste condizioni di competizione economica è diminuito fortemente il numero dei manager che possono ricevere come contropartita dei loro sforzi totalizzanti le gratificazioni simboliche e materiali necessarie a mantenere psicologicamente in vita il contratto di adesione.

L'evoluzione della cultura della società civile, sempre più attenta ai temi della sostenibilità, della cura di sé, dell'equilibrio vita-lavoro, per non citare le posizioni più radicali della decrescita, della critica alla globalizzazione, dell'economia solidale, indebolisce la forza della sua presa e la fa apparire ad un numero crescente di persone come una proposta di impietosa inattualità e nella sua sostanziale illusorietà.

Infine l'aumento vertiginoso, nella popolazione manageriale, delle situazioni di acuta sofferenza personale sta cominciando ad essere un fattore di crisi del discorso manageriale semplicemente perché è sempre più difficile da negare e da nascondere.

***Per non concludere: prospettive di ricerca e intervento***

Questa analisi suggerisce alcune precise direzioni di ricerca per la comprensione dell'esperienza lavorativa manageriale. Le domande in grado di orientare la futura ricerca riguardano innanzitutto l'enigma della adesione di massa alla visione manageriale. Cosa rende possibile e sostiene una adesione e una interiorizzazione così diffusa del discorso manageriale? Quali sono i processi psicosociali che potenziano la sua presa rendendolo così pervasivamente accettato? Quale ruolo gioca il discorso manageriale nell'economia psichica dell'esistenza lavorativa nelle imprese?

Una seconda direzione di ricerca potrà riguardare l'esplorazione delle cause che hanno determinato in questi anni la crescita e la diffusione del malessere e della sofferenza nei contesti aziendali. Quali sono gli aspetti dell'esperienza lavorativa che oggi contribuiscono a generare disagio? Quali sono i fattori protagonisti di questo dramma così vistoso e al contempo così sottaciuto?

Infine, credo che utili interrogativi vengano consegnati a chi oggi opera come consulente e formatore nelle organizzazioni. Qual è la funzione e il valore delle pratiche formative e di intervento consulenziale più diffuse rispetto alla condizione di malessere che tocca strati sempre più larghi della popolazione manageriale? Quali modalità di intervento sono in grado di contribuire al contenimento del disagio lavorativo? Quali comprensioni e assunti metodologici devono guidare l'intervento consulenziale orientato a ricostruire la sostenibilità dell'esperienza di lavoro?

Queste domande dovrebbero indicare la via della ricerca e della sperimentazione di forme di intervento capaci di rispondere alle nuove esigenze proposte dalle condizioni contemporanee dell'esperienza lavorativa.

In un mondo recessivo attraversato da pesanti crisi economiche in cui, come abbiamo visto, compaiono segni sempre più evidenti della crisi del discorso manageriale come l'abbiamo conosciuto fino ad oggi, le organizzazioni stanno reagendo cercando di potenziare sempre più ansiosamente e ossessivamente la sua tenuta con i mezzi abituali.

Ma non sarà possibile battere nuovi sentieri? Se la crisi del sistema manageriale deriva oltre che dalle contingenze esterne anche dalla sua potenziale tossicità e dal suo potere di negazione della realtà, come si può pensare di contribuire al superamento delle impasse delle odierne organizzazioni complesse con strumenti e approcci che alimentano e consolidano questi stesse caratteristiche?

La realtà con cui ci si sta confrontando in questi anni è nuova e servono diversi e coraggiosi sguardi portatori di linguaggi altri, di parole per interpretare l'esperienza in modi alternativi, per dare voce e riconoscere aspetti di esperienza che altrimenti non accedrebbero alla riflessione. Servono approcci che sappiano essere di aiuto nel portare alla comprensione, e quindi alla progettualità trasformativa, livelli di esperienza che nel discorso manageriale non hanno cittadinanza, come ad esempio la

dimensione etica, il vissuto di sofferenza, le dimensioni e i meccanismi psichici inconsapevoli che si sviluppano nell'esperienza di lavoro individuale e collettiva.

Gli interventi consulenziali, in grado di generare questo nuovo necessario tipo di valore, dovranno consentire un accesso al rimosso del discorso manageriale proprio in virtù della loro possibilità di guardare al vissuto lavorativo attraverso prospettive, idee interpretative e linguaggi che restituiscano realtà, legittimazione e influenza agli aspetti la cui esistenza e rilevanza continua ad essere pericolosamente denegata. Le soluzioni e le possibilità evolutive possono essere cercate oggi solo nella ricchezza e nella complessità della realtà, che però bisogna avere la pazienza e il coraggio di osservare, comprendere, interpretare e affrontare. L'apporto della consulenza può consistere precisamente nell'aiuto a ritornare in contatto con la realtà, per potere davvero farsi carico di essa e di conseguenza farla evolvere e trasformare. Si tratta forse di aiutare a ritrovare il gusto e la passione per la realtà, per la sua infinita ricchezza e profondità.

## Bibliografia

- Anders G., 2003, *L'uomo è antiquato I e II*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Aubert N., 2003, *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Flammarion, Parigi.
- Aubert N., 2010, *La société hypermoderne: ruptures et contradictions*, L'Harmattan, Parigi.
- Bauman Z., 2009, *Il capitalismo parassitario*, Laterza, Bari.
- Bauman Z., 1996, *Le sfide dell'etica*, Feltrinelli, Milano.
- Boltanski L., Chiapello E., 2001, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Parigi.
- Cecchinato F., 2009, *Etica. La sfida dei manager*, Guerini e Associati, Milano.
- Crouch C., 2011, *Il potere dei giganti*, Gius. Laterza, Bari.
- De Gaulejac V., 2008, *Le Cout de l'Excellence*, Editions du Seuil, Parigi.
- De Gaulejac V., 2011, *Travail, Les raisons de la colère*, Editions du Seuil, Parigi.
- Dejours C., 2003, *L'évaluation du travail a l'épreuve di réel*, INRA Editions, Parigi.
- Dejours C., 2000, *L'ingranaggio siamo noi*, Il Saggiatore, Milano.
- Dejours C., 1995, *Le facteur humain*, Puf, Parigi.
- Dejours C., 2009, *Travail vivant 1 : Sexualité et travail*, Editions Payot et Rivages, Parigi.
- Dejours C., 2009, *Travail vivant 2 : travail et emancipation*, Editions Payot et Rivages, Parigi.
- Dejours C., 2000, *Travail usure mental*, Bayard Editions, Parigi.
- Dejours C., 2009, *Les dissidences du corps*, Editions Payot et Rivages, Parigi.
- Dejours C., 2007, *Conjurer la violence. Travail, violence, santé*, Editions Payot et Rivages, Parigi.
- Dejours C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Editions du Seuil, Parigi.
- Dejours C., Begue F., 2009, *Suicide et travail: que faire?*, Presses Universitaires de France, Parigi.

- Dejours C., 2010, *Observations cliniques en psychopathologie du travail*, Presses universitaires de France, Parigi.
- Dujarier M.A., 2006, *L'ideal au travail*, Presses Universitaires de France, Parigi.
- Enriquez E., 1992, *L'organisation en analyse*, Presses universitaires de France, Parigi.
- Enriquez E., 2003, *Désir et resistance: la construction du sujet*, Parangon, Lyon.
- Ehrenberg A., 2010, *La società del disagio*, Editions Odile Jacob, Parigi.
- Ehrenberg A., 2011, *Le culte de la performance*, Fayard, Parigi.
- Galimberti U., 2002, *Psiche e Techne*, Feltrinelli, Milano.
- Gallino L., 2011, *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Einaudi, Torino.
- Gallino L., 2009, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- Gallino L., 2010, *Con i soldi degli altri*, Einaudi, Torino.
- Gallino L., 2012, *La lotta di classe*, Gius. Laterza, Bari
- Galbraith J.K., 2004, *L'economia della truffa*, RCS Libri, Milano.
- Gherardi L., 2011, *Mobilità ambigua*, Mondadori, Milano.
- Hanique F., Servel L., 2008, *Exister dans l'entreprise*, L'harmattan, Parigi.
- Hillmann J., 1983, *Re-visione della psicologia*, Adelphi, Milano.
- Hillmann J., 2002, *Il potere. Come usarlo con intelligenza*, RCS Libri, Milano.
- Jackall R., 2001, *Labirinti morali*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Lasch C., 1996, *L'io minimo*, Feltrinelli, Milano.
- Latour B., 1995, *Non siamo mai stati moderni*, Eleuthera, Milano.
- Lévinas E., 1961, *Totalité et Infini*, Nijhoff, La Haye.
- Magatti M. 2009, *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista*, Feltrinelli, Milano.
- Magatti M. 2012, *La grande contrazione*, Feltrinelli, Milano.
- Magatti M. (curatore), 2011, *Verso nuovi modelli di business*, Bruno Mondadori Editore, Milano.
- Marzano M., 2009, *Estensione del regno della manipolazione. Dall'azienda alla vita privata*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
- Perini M., 2007, *L'organizzazione nascosta. Dinamiche inconsce e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Recalcati M., 2011, *Cosa resta del padre?*, Cortina, Milano.
- Touraine A., 2008, *La globalizzazione e la fine del sociale*, Il Saggiatore, Milano.
- Touraine A., *Dopo la crisi. Una nuova società possibile*, Armando Editore, Roma.
- Trentini G., 1997, *Oltre il potere. Discorso sulla leadership*, Franco Angeli, Milano.
- Sennett R., 1999, *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano.
- Sennett R., 2008, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- Sennett R., 2012, *Insieme*, Feltrinelli, Milano.
- Stapley L., 2006, *Individuals, Groups, and Organizations beneath the surface*, Karnak, Londra.
- Varanini F., 2010, *Contro il management*, Guerini e Associati, Milano.
- Vidaillat P., 2011, *L'invidia al lavoro. Un'emozione devastante*, Ananke, Torino.
- Zizek S. 2007, *La violenza invisibile*, RCS Libri, Milano