

RISORSE UMANE

Lavorare con l'ansia

Costi emotivi nelle moderne organizzazioni

Mario Perini



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Mario Perini

Lavorare con l'ansia

Costi emotivi nelle moderne organizzazioni



FRANCOANGELI

Mario Perini: direttore scientifico e già presidente e co-fondatore dell'Associazione IL NODO Group, vive e lavora a Torino. Psichiatra e psicoanalista, membro associato della Società Psicoanalitica Italiana (SPI), dell'International Psycho-Analytic Association (IPA), e dell'International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), dopo aver lavorato per diversi anni nei servizi di salute mentale, si è formato nell'analisi istituzionale e nel metodo delle Group Relations con il Tavistock Institute e la Tavistock Clinic. Collaboratore della Business School di Idea Management Human Capital, membro del comitato scientifico dell'Associazione Mito & Realtà, da oltre 15 anni svolge supervisioni istituzionali, formazione professionale e manageriale, consulenze organizzative, executive coaching e conduzione di Gruppi Balint per aziende sanitarie e ospedaliere, pubbliche amministrazioni, imprese commerciali e non-profit, servizi sociali e ONLUS, interventi mirati all'analisi e al miglioramento delle relazioni di gruppo, allo sviluppo della leadership e delle competenze emotive nel management, al lavoro interdisciplinare e di rete, alla sicurezza nei luoghi di lavoro, alla prevenzione dello stress occupazionale e alla promozione del benessere organizzativo. Membro della Commissione sul Disagio professionale dell'Ordine dei Medici della Provincia di Torino, svolge nella pratica privata la professione di psicoanalista, psicoterapeuta ed executive coach ed è responsabile scientifico del Programma Italiano Seminari Tavistock sulle Group Relations (già noti come "Seminari di Arona"). Professore a contratto presso la Scuola di specializzazione in Psicologia della Salute dell'Università di Torino, relatore in convegni e conferenze, docente in corsi e seminari, ha scritto e pubblicato articoli su temi di psicoterapia e psicoanalisi clinica, psicologia nella pratica medica, consulenza alle istituzioni e psicodinamica dei gruppi e delle organizzazioni. Per FrancoAngeli ha pubblicato il volume *L'organizzazione nascosta* (Milano, 2007) e per Karnac Books ha curato la raccolta di saggi *Psychoanalytic Perspectives on a Turbulent World* (London, 2010, in collaborazione con Halina Brunning).

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione. “Opus incertum”: lavoro, incertezza, rischio e cambiamento in un mondo di ansie globali	pag.	7
1. Ansia e lavoro	»	15
1.1. Un approccio clinico al lavoro nelle organizzazioni	»	15
2. Paura e insicurezza	»	39
2.1. I costi umani dell’incertezza, della flessibilità e della complessità	»	39
2.2. Il bisogno di sicurezza: dalle norme di legge alla realtà psichica	»	53
2.3. Paura e paranoia nelle organizzazioni	»	75
3. Team, reti e conflitti	»	98
3.1. La gestione dei conflitti: educare al conflitto per fare crescere le relazioni	»	98
3.2. Dinamiche del gruppo di lavoro	»	117
3.3. Lavoro interdisciplinare e lavoro di rete: dipendenza, conflitto e integrazione	»	133
4. Autorità, responsabilità e stress	»	160
4.1. Autorità e potere	»	160
4.2. Leadership e responsabilità	»	175
4.3. Il prezzo dell’aiuto: ansia, <i>burnout</i> e malessere organizzativo nelle <i>helping professions</i>	»	195
Conclusione. L’organizzazione: un contenitore che offre sostegno ma richiede manutenzione	»	213
Riferimenti bibliografici	»	243

Introduzione.

“Opus incertum”¹: lavoro, incertezza, rischio e cambiamento in un mondo di ansie globali

Il secolo dell'incertezza

Una grande eccitazione e un ampio dispiego di retorica – quasi un ribaltamento dei tetri millenarismi medioevali in stile *new age* e “pensare positivo” – hanno accompagnato in tutto il pianeta l'ingresso nell'anno 2000. Le segrete diffuse inquietudini che da sempre sollevano le grandi discontinuità epocali sono rimaste per un certo tempo largamente inesprese, forse sequestrate – ma nello stesso tempo indirettamente rivelate – dalle preoccupazioni per gli effetti del *Millennium Bug* sui nostri vulnerabili sistemi informativi.

Eppure il XXI secolo fin dai suoi albori sembra possedere tutti i requisiti per rivendicare il titolo di “secolo dell'incertezza”. Tutti i grandi equilibri geo-politici costruiti nel secondo dopoguerra si sono sgretolati generando scenari di endemica instabilità locale e planetaria, mentre la globalizzazione ha cambiato radicalmente i processi macroeconomici così come le grandi e piccole abitudini delle comunità umane. Storiche ideologie ordinatrici sono tramontate lasciando dietro di sé vuoti di pensiero, forze politiche ambigue ed elettorati confusi e demotivati. La dinamica delle realtà sociali e il funzionamento delle collettività organizzate si sono incredibilmente complicati e la loro lettura esige che si pensi ormai soprattutto in termini di sistemi complessi, di non-linearità e di imprevedibilità.

La vita quotidiana nelle comunità urbane è segnata da una crescente insicurezza sotto l'azione combinata della microcriminalità, del lavoro precario e degli attriti interetnici. Con l'11 settembre 2001 il terrorismo globale ha inflitto al nostro collettivo sentimento di sicurezza una ferita che richiederà secoli per rimarginare. La rivoluzione digitale e la telemati-

1. Letteralmente “lavoro incerto”, è una tecnica di muratura romana consistente nell'uso di piccoli sassi di forma irregolare, appena sbazzati, uniti con malta.

ca hanno scosso dalle fondamenta i confini tra reale, virtuale e immaginario, allagando le reti e le menti con un *overflow* di informazioni quale mai la specie umana aveva incontrato in tutta la sua storia. Nel frattempo si sono appannati numerosi miti scientifici: i dubbi dell'ecologia e delle dottrine economiche sulla sostenibilità dello sviluppo hanno incrinato l'immagine rassicurante del progresso tecnologico, l'onnipotenza della medicina è stata duramente provata dall'AIDS e dalle nuove infezioni virali, le crisi ricorrenti delle borse e la frana etico-finanziaria di alcuni colossi del *business* hanno archiviato il sogno neoliberaista dell'autoregolazione del mercato, le tecnologie intelligenti hanno mostrato tutta la loro imperfezione e vulnerabilità, oltre a mettere in luce i vertici della stupidità umana. Discipline e saperi versano in crisi permanente, chiusi negli stretti interstizi tra specialismi e tuttologie. La scuola non garantisce più né cultura né competenza e nemmeno la speranza di acquisire un ruolo lavorativo stabile: gli scenari del prossimo futuro richiedono crescenti capacità di fare e di risolvere problemi, disponibilità a cambiare o a riorientare le proprie conoscenze più volte nel corso della vita, insomma uno studio interminabile (*lifelong learning*) senza alcun definito orizzonte professionale.

Il mondo del lavoro in particolare è attraversato da potenti flussi d'ansia in tutti i suoi strati e in tutte le sue componenti. Globalizzazione e innovazione tecnologica hanno spazzato via antiche certezze, valori e stili gestionali, mestieri, macchine, tecniche e procedure, schiere di aziende, intere generazioni di operai, imprenditori, professionisti e manager, accelerando i cambiamenti e obbligando le imprese a misurarsi con mercati di dimensioni inedite, con nuove unità di misura, differenti linguaggi, tecniche negoziali, culture organizzative, e con rischi se non più rilevanti che nel passato certamente meno conosciuti e meno prevedibili.

Le stesse organizzazioni non sono più quelle che abbiamo conosciuto nel secolo precedente: sempre meno strutturata e definita da muri perimetrali e confini riconoscibili, l'impresa tipica del XXI secolo è un sistema complesso e di grandi dimensioni; come la società di cui fa parte, è "liquida" (Bauman, 2000, 2003), mobile, in continua aggregazione e disaggregazione per effetto di fusioni, cessioni e *spin-off*; è decentrata, transnazionale e interculturale, dispersa in lontane periferie dalle delocalizzazioni, esternalizzata nell'*outsourcing* e disarticolata nel telelavoro; e si configura sempre più spesso come una rete (*network*) priva di confini (*boundariless*) fin quasi a scomparire alla vista come nel caso delle "fabbriche virtuali". La liquefazione di strutture e frontiere è stata per così dire compensata dallo sviluppo di due caratteristiche più "dinamiche", la flessibilità (Sennett, 1998) e la connettività, che hanno aumentato efficienza e performance aziendali in grado straordinario, ma a costi umani e sociali altissimi e per ora incalcolabili. Ciò che comunque è già ben visibile nelle "nuove organizzazioni" sono alcune costanti:

- a) la dissoluzione delle identità e delle appartenenze;
- b) l'instabilità o l'indefinizione di ruoli, compiti e confini;
- c) l'inafferrabilità della leadership;
- d) le difficoltà della *governance*.

L'organizzazione moderna deve crescere e trasformarsi continuamente, ma non sempre l'espansione è salute e il cambiamento un progresso: fusioni e acquisizioni a ritmi sempre più accelerati hanno prodotto nel mondo aziendale e nelle stesse pubbliche amministrazioni fenomeni di gigantismo patologico o processi di dimensioni talmente estese da renderli non solo scarsamente governabili ma a volte addirittura invisibili o incomprensibili.

Flessibilità, mercato globale, *new economy*, mobilità, *empowerment*, qualità totale, *knowledge management* – insieme alle altre parole d'ordine della nostra aurorale società post-industriale – sono diventati i nuovi rassicuranti eufemismi, che però poco e male riescono a celare tutte le inquietudini ed i costi emotivi che il *brave new world*, il mondo prossimo venturo, sembra riservarci.

Mondo esterno e mondo interno

Siamo abituati a trattare le esperienze sopra elencate – o almeno la maggior parte di esse – come se fossero proprietà della realtà esterna, come fatti, qualità oggettive o fenomeni sui quali è pensabile si possa agire per trasformarli in senso favorevole. Perciò le risposte offerte più frequentemente dall'universo della formazione e della consulenza – e talvolta anche da quello della terapia – consistono in prescrizioni, lezioni, tecniche, consigli, breviari di istruzioni (“*how-to manuals*”), modalità addestrative, approcci del tipo “cinquanta modi per...”, ecc., la cui efficacia a medio-lungo termine si rivela invariabilmente assai modesta, ma la cui vasta popolarità dipende con ogni evidenza dalla capacità di offrire risposte semplici, immediate e rassicuranti.

Di fronte a queste tendenze i professionisti di orientamento psicodinamico storcono il naso ritenendo – certamente con ampie ragioni – che l'origine delle esperienze inquietanti stia nel mondo interno del soggetto e che gli approcci basati sulla semplificazione e sull'oggettivazione non facciano altro che evitare il confronto con i veri problemi. L'alternativa che essi propongono è quella di misurarsi con le difficoltà reali “guardando in faccia” le ansie e accettando la rinuncia alle convinzioni consolidate, alle bugie inconsapevoli, alle piccole e grandi dosi di pregiudizio e di malafede – in una parola alla pace mentale – come un prezzo accettabile per mantenere il contatto con la realtà e per offrire alla ricerca delle azioni risoltrici una base più sicura ed affidabile.

È in questo senso che viene apprezzata la lezione di Bion sull'utilità di coltivare modalità di pensiero "insature" e aperte al nuovo, interessate a ciò che manca piuttosto che a quello che c'è in quanto capaci di tollerare l'ansia di non sapere e il dolore di non capire. Lungo questa stessa linea altri autori (French *et al.*, 2009) hanno sottolineato il concetto di "capacità negativa" (*negative capability*) – ossia la capacità di gestire il proprio ruolo nell'incertezza² – come una delle caratteristiche basilari della leadership creativa.

Mentre le capacità positive – scrive French – orientano i leader e i collaboratori verso forme specifiche di azione basate sulla conoscenza, la capacità negativa è la capacità di resistere alla tentazione di perdersi in azioni e conoscenze inappropriate. La nostra ipotesi è che combinazioni appropriate di capacità positive e negative possano generare e sostenere uno 'spazio di lavoro' o una 'disponibilità' per il pensiero creativo lungo questo confine tra il sapere e il non sapere (*ibid.*).

L'assenza di questa disponibilità interiore può produrre due opposti stati mentali: la confusione disorganizzata che sfocia nel panico oppure l'arroganza del sapere (Bion, 1958), l'onniscienza sprezzante dei "signor-so-tutto", quella che Meltzer (1976) ha esplorato nella patologia individuale come "delirio di chiarezza dell'intuizione" e Gabriel (1998) nei contesti organizzativi come la "*hybris del management*", la superbia manageriale.

Tuttavia io credo che un'opzione astratta a favore dell'"imparare a tollerare l'ansia e l'incertezza" – non importa se venga dalle labbra di un manager, di un consulente o di un analista – corra un serio rischio: la sottovalutazione del costo emozionale richiesto a chi dovrebbe reggere ansietà sempre più pervasive, presenti ormai su scala globale e per tempi sempre più lunghi, e in definitiva un imperdonabile snobismo verso l'umano "bisogno di certezze" di chi vive immerso in condizioni di insicurezza che possono superare i limiti della sopportazione.

L'ansia è un sentimento normale e a dosi sostenibili persino adattativo, ma oggi forse ne dobbiamo tollerare troppa, troppo a lungo e su troppi fronti simultaneamente.

Vediamo che cosa figura nella lista:

- *l'incertezza* (non sapere che cosa sta accadendo);
- *l'imprevedibilità* (non sapere che cosa accadrà);
- *l'insicurezza* (sentirsi privi di protezione);
- *l'instabilità* (sentirsi privi di una base solida);

2. "... quella capacità che un uomo possiede se sa perseverare nelle incertezze, attraverso i misteri e i dubbi, senza lasciarsi andare ad una agitata ricerca di fatti e ragioni" (J. Keats, 1817, in Bion, 1970).

- l'*ambiguità* (non capire il senso dei fatti o delle comunicazioni);
- la *confusione* (non comprendere la struttura o il funzionamento);
- la *sfiducia* (non sapere se ci si può affidare);
- la *velocità* (dover correre per tenere il passo);
- la *mobilità* (non poter contare su qualcosa di fisso);
- la *fugacità* (non poter contare su qualcosa di duraturo);
- la *volatilità* (non poter contare su qualcosa di consistente);
- l'*incontrollabilità* (non essere in grado di padroneggiare);
- l'*impensabilità* (non riuscire a concepire, a tenere nella mente);
- l'*insensatezza* (non riuscire a dare una ragione).

La sintesi di queste esperienze inquietanti – che sono difficili da riconoscere e da gestire perché largamente inconscie – si avvicina al genere di stato mentale che Freud aveva descritto in un suo breve saggio indicandolo col termine “perturbante” (*unheimlich*, Freud, 1919).

Oggi sono l'intero mondo del lavoro e con esso le istituzioni e il corpo sociale nel suo insieme ad essere investiti dall'ansia e dalla turbolenza prodotte dalle crisi globali e da quelle locali. Non solo le imprese ma anche molte altre organizzazioni, come i servizi sanitari e sociali, la scuola, le agenzie del volontariato e del privato sociale, stanno confrontandosi con nuovi compiti, vincoli e procedure (ma anche mode varie, incoerenze e tic) imposti dai cambiamenti del mercato e dalla riduzione delle risorse, oltre che dalla “aziendalizzazione” dei servizi pubblici, che li vuole giustamente più efficienti, produttivi e professionali, ma in regime “iso-risorse” (cioè senza investimenti) e di fronte a domande di servizi e richieste d'aiuto in crescita esponenziale.

I motivi per essere inquieti davvero non mancano.

Ansie “globali” e ansie “locali”

La novità di questa dimensione dell'inquietudine rispetto al passato sembra essere la sua portata globale, la scala planetaria e la rapida diffusione attraverso organizzazioni, società e culture molto differenti o molto lontane tra loro. Fenomeni quali il terrorismo islamico (e non), la crisi dei mercati finanziari, il panico per l'influenza suina, le polveri dei vulcani islandesi, pur nella loro estrema diversità, sono efficaci rappresentazioni e metafore di questa sovraesposizione degli individui e delle collettività umane ad essere allagati da ansie e “terrori senza nome”, per i quali non sembra esservi protezione possibile o soluzione immaginabile.

Salvo ricorrere ai meccanismi di difesa dello spostamento e dell'isolamento che, come nelle fobie, sostituiscono ad angosce individuali e collettive intollerabili al pensiero delle ansie “microscopiche”, locali, personali e in qualche misura affrontabili.

La glocalizzazione³ dell'ansia come processo difensivo è ben riconoscibile negli approcci settoriali, ottimistici e semplificati con cui certe culture aziendali si rivolgono ai problemi complessi che le persone devono affrontare nel lavoro come nella vita privata. In effetti le correnti culture organizzative – da quelle che cercano di governare le imprese e i mercati oggi così spesso nel caos alle logiche della medicina difensiva per giungere alle politiche da incubo che affidano alle ronde le speranze di una pacifica convivenza urbana – sembrano ormai sistematicamente in fuga sia dalla vita psichica sia dalla complessità del reale, entrambe fonti di ansia e di insicurezza, che già pervadono il mondo in misura eccessiva.

Ecco a titolo puramente esemplificativo i titoli di alcuni recenti volumi di management pubblicizzati in un aggiornamento editoriale di Amazon.com:

Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose (“Distribuire felicità: Un percorso verso il profitto, la passione e il risultato”).

The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win (“Il perché del lavoro: Come i grandi leader costruiscono organizzazioni ricche e vincenti”).

Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age (“Surplus cognitivo: Creatività e generosità nell’era della connettività”).

Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter (“Moltiplicatori: Come i leader migliori rendono tutti più intelligenti”).

Predictable Success: Getting Your Organization On the Growth Track--and Keeping It There (“Successo prevedibile: Mettere la propria organizzazione sul giusto binario – e tenercela”).

The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World’s Toughest Problems (“Il potere della devianza positiva: Come improbabili innovatori risolvono i più ardui problemi mondiali”).

Ed ecco che cosa si legge nella brochure di una società di consulenza, che deplora il fatto che le persone preferiscano “convivere con un problema già conosciuto piuttosto che andare alla ricerca di una soluzione nuova”.

Cambiamento, pressione economica e sociale, instabilità e globalizzazione possono essere vissuti come problema oppure come opportunità di crescita. Il rischio più grande è non affrontare il “rischio” del cambiamento. Coloro che sono capaci di trasformare le difficoltà in opportunità, oggi più che mai, risultano vincenti.

3. “Glocalizzazione” è un neologismo coniato da Roland Robertson (1995) e ripreso poi da Bauman, che, mescolando i termini “globale” e “locale”, descrive la tendenza dell’economia contemporanea ad adeguare le caratteristiche della globalizzazione alle realtà locali, permettendo di mantenere il legame con il territorio e valorizzando le differenze culturali.

Ma che cosa vuol dire “saper affrontare il rischio” o “essere capaci di trasformare le difficoltà in opportunità”, soprattutto in tempi in cui rischi e difficoltà sembrano minare le basi stesse della convivenza e della sopravvivenza? Come aiutare le persone (o i gruppi o le organizzazioni) a compiere questo passo difficile senza scadere in futili esortazioni o chiedere loro di svolgere un compito impossibile? come evitare il rischio di illuderle che con un ragionevole sforzo potranno imparare, come recita una felice metafora inglese, a “sollevarsi da terra tirandosi su col calzastivali”.

In questo libro non offrirò soluzioni, né semplici né complesse, al problema dell’ansia pervasiva, perché non ne conosco. Il solo aiuto che, come clinico e come consulente d’organizzazione, mi sento di fornire è quello di sostenere nel loro percorso di ricerca le persone (o i gruppi o le organizzazioni) che vogliono diventare consapevoli dei loro problemi per tentare di risolverli. Questo percorso è impregnato di ansie di ogni genere: alcune sono inevitabili e le persone dovranno essere aiutare a riconoscerle, a sopportarle, ma anche a proteggersene in modi appropriati e non lesivi né per loro stesse né per gli altri e nemmeno per il proprio lavoro; altre sono evitabili, e quindi inutilmente costose, e con aiuti adeguati possono essere affrontate, esplorate nelle loro cause e spesso ricondotte a livelli di sostenibilità.

E un’ansia sostenibile diventa spesso una saggia guida per l’azione.

1.1. Un approccio clinico al lavoro nelle organizzazioni¹

“Lavorare stanca”: così titolava Cesare Pavese la sua prima raccolta di poesie pubblicata nel 1936, rivolgendo lo sguardo alla durissima vita dei contadini delle Langhe. In quel tempo come da sempre la fatica fisica costituiva ancora, in sostanziale accordo col dettato biblico, il paradigma centrale del lavoro umano. Oggi siamo soliti affermare che “lavorare stressa”, perché è percezione sempre più diffusa e documentata che l’attività lavorativa odierna gravi in primo luogo sulla mente. A dire il vero dovremmo aggiungere che da qualche tempo a stressare e a suscitare angoscia e rabbia crescente più che il lavoro sono la sua mancanza o la paura di perderlo.

Non c’è dubbio: in questa età che è stata definita post-industriale la natura del lavoro è davvero cambiata in profondità. Automazione, ergonomia, *information technology*, mercato, organizzazione aziendale e politiche sindacali ne hanno radicalmente mutato la fisionomia, minimizzando il “sudore della fronte” e spostando progressivamente il fulcro dell’attività e il relativo dispendio energetico dall’apparato muscolo-scheletrico al sistema nervoso centrale.

La nozione di “lavoro della mente” comporta d’altra parte elementi e risvolti di grande complessità, che svariate discipline (sociologia, neuroscienze, psicologia cognitiva, economia, psicoanalisi, informatica) hanno esplorato finora ciascuna dal proprio vertice specifico e separatamente dalle altre, senza fare molti sforzi per concorrere ad un’integrazione tra i diversi modelli.

Muovendo dal pensiero di Smith e Ricardo e dalle teorie classiche sulla divisione del lavoro la sociologia e la psicologia hanno a lungo trattato

1. Nel corso del capitolo i termini “organizzazione” e “istituzione” verranno usati sostanzialmente come sinonimi, anche se ogni disciplina (la sociologia, la psicologia del lavoro, le scienze politiche, le teorie aziendali) ha elaborato propri criteri per distinguere tra loro i due costrutti.

il lavoro intellettuale come una variante di quello materiale, privilegiando una concezione meccanicistica e “muscolare” della mente sostanzialmente mutuata dalla fisica. In questo contesto qualsiasi tipo di lavoro – anche quello mentale impiegato per la produzione di idee e per la soluzione dei problemi – poteva essere generalmente inteso come l’applicazione di una forza per spostare un corpo nello spazio o per vincere una resistenza, secondo la nota formula $L = Fs^2$. Misure dell’energia (dello sforzo, della fatica, della motivazione, dello stress) necessaria per svolgere un dato lavoro erano, come è facile intuire, la massa del corpo, la lunghezza dello spostamento e il tempo; ovvero, in altri termini, la natura del compito, la velocità di esecuzione e la sua durata.

Si tratta di un punto di vista “ergonomico”, perfettamente in accordo con le tradizionali concezioni economiche del lavoro, che definiscono tale qualsiasi applicazione delle facoltà umane alla produzione di beni e alla creazione di ricchezza, ancorandone il significato ai concetti fondamentali di risultato e di profitto.

L’approccio positivistico doveva sedurre anche un umanista come Freud, che a partire dallo sforzo teorico del “Progetto per una psicologia scientifica” (Freud, 1895) per lungo tempo restò aderente a una concezione meccanicistica della vita mentale, della dinamica istintuale e persino del lavoro interpretativo nel trattamento psicoanalitico. Il suo modello “idraulico” di apparato psichico era basato sulla distribuzione equilibrata dell’energia libidica e le cause dei disturbi nervosi venivano attribuite agli ingorghi e ai dirottamenti che questa energia poteva subire per effetto di ostacoli e divieti provenienti dal sistema stesso – cioè dal mondo interno – oppure dall’ambiente esterno. Il sintomo nevrotico veniva così a impadronirsi di risorse energetiche destinate ad altre attività, essenzialmente quelle sessuali e quelle lavorative, che ne risultavano più o meno marcatamente inibite.

Freud, che avrebbe dedicato tutta l’esistenza all’esplorazione della sessualità e della vita amorosa, prestò invece assai poca attenzione alla dimensione psicologica del lavoro, anche negli scritti di carattere sociale, sebbene lungo tutta la sua opera ricorrono espressioni che identificano nella capacità di lavorare – in congiunzione con quella di amare e di provare piacere – un requisito basilare della salute psichica e della maturità civile (Freud, 1903, 1912, 1916-17).

Le stesse dottrine economiche riconoscono al lavoro, accanto all’ovvio valore utilitaristico per la collettività e per l’individuo (cfr. il concetto di “ofelimità” in Pareto, 1897), una qualità inevitabilmente penosa in termini di fatica e di tensione, che addebitano alle costrizioni imposte al lavoratore dalla disciplina e dalla durata dello sforzo, nonché alle aspettative

2. Il lavoro (L) è il prodotto della forza (F) per lo spostamento (s).

di soddisfazione di importanti bisogni personali. Ciò che però tali dottrine omettono di considerare, non diversamente da Freud, sono le complesse relazioni che intercorrono tra l'esperienza del lavoro e l'ansia o, per esprimersi diversamente, i *costi emozionali del lavoro umano*. Occorrerà attendere tempi relativamente recenti perché gli studi sullo *stress* nelle organizzazioni e soprattutto le esplorazioni della psicoanalisi gettino luce su questo cruciale problema.

Nel frattempo il paradigma meccanicistico, su cui per molti anni si era retta l'organizzazione scientifica del lavoro di marca taylorista e fordista, veniva messo progressivamente in crisi dalla "scoperta" della natura sociale del lavoro, del "lato umano dell'impresa" e dell'importanza delle dinamiche e delle relazioni di gruppo (Mayo, 1945; McGregor, 1960; Lewin, 1951; Bion, 1961). Oggi quell'approccio è almeno in teoria largamente abbandonato e modelli più appropriati per rappresentare il lavoro della mente sono stati elaborati nell'ambito delle scienze cognitive, della psicoanalisi e degli studi sull'intelligenza artificiale e sulle reti neurali, così come nuovi paradigmi si sono affermati nello studio dei processi organizzativi. Le culture diffuse e le pratiche sociali tuttavia non seguono mai così prontamente il decorso delle revisioni scientifiche: mentre dappertutto si odono teorizzare l'organizzazione piatta e quella capace di apprendere, la *team leadership*, il *knowledge management* e lo sviluppo del capitale umano, nei fatti le istituzioni e i luoghi di lavoro della nostra società continuano per lo più a funzionare con il vecchio stile gerarchico; e, in momenti di crisi più acuta come quelli attuali, tendono a ripiegare su pratiche "neo-tayloristiche", mostrando un'ostinata sordità e miopia di fronte alle ripetute evidenze che l'ignoranza delle emozioni e delle ansie degli individui che lavorano nelle organizzazioni si traduce in costi e rischi economici non meno che psicologici.

La qualità psichica del lavoro umano

La natura del lavoro moderno, largamente studiata sotto il profilo sociale, politico, ergonomico, normativo e della produttività, sul piano della soggettività resta ancora abbastanza misteriosa. Chiunque intenda esplorare la dimensione umana del lavoro non potrà prescindere da ciò che su questo argomento hanno scritto filosofi e sociologi come Marx, Weber, Simmel, Arendt, Rifkin, Sennett, Bauman e molti altri; ma se volesse indagarne le pieghe più nascoste, il significato profondo che esso sembra rivestire per la maggior parte delle persone e delle collettività dovrebbe ricorrere agli strumenti della psicologia e, in questo caso, alla "lente" psicoanalitica.

Che il lavoro abbia a che fare con le fondamentali passioni umane è intuitivo, e in questo senso Howell Baum, sociologo americano di orientamento psicoanalitico, ne ha dato una definizione semplice e toccante:

Il lavoro richiede che si agisca su un oggetto con aggressività sufficiente per modificarlo nel modo desiderato, ma con amore sufficiente per preservarlo dalla distruzione (Baum, 1990, p. 80).

Nel suo ampio percorso di indagine sui processi psichici e sui comportamenti umani Freud si è occupato del lavoro solo in rare occasioni, ed esclusivamente all'interno del gruppo ristretto dei suoi scritti cosiddetti "sociologici". Paradossalmente, pur avendo esplicitamente valorizzato, come si è già osservato, la "capacità di lavorare" come uno dei pilastri della salute e della maturità psichica, e nonostante le numerose incursioni nel campo della sociologia e dell'antropologia culturale, egli non tentò mai di elaborare una concezione psicoanalitica del lavoro, limitandosi a esplorare le inibizioni al lavoro di natura nevrotica o a sviluppare altre tematiche a lui più care, come l'origine della civilizzazione umana e il controllo dell'educazione sulle pulsioni istintuali (Freud, 1927, 1929, 1934-38).

Il riferimento più significativo, forse l'unico, alla psicologia del lavoro si trova nel secondo paragrafo di *Il Disagio della Civiltà* (1929), dove Freud presenta il lavoro come un potenziale strumento di liberazione dell'uomo, che però nella pratica risulta annullato dal suo carattere necessario e coercitivo, e in una nota apparentemente marginale ne esplora il significato in termini di "economia libidica":

Nessun'altra tecnica di condotta della vita lega il singolo così strettamente alla realtà come il concentrarsi sul lavoro, poiché questo lo inserisce sicuramente almeno in una parte della realtà, nella comunità umana. La possibilità di spostare una forte quantità di componenti libidiche, narcisistiche, aggressive e perfino erotiche sul lavoro professionale e sulle relazioni umane che ne conseguono, conferisce al lavoro un valore in nulla inferiore alla sua indispensabilità per il mantenimento e la giustificazione dell'esistenza del singolo nella società. L'attività professionale procura una soddisfazione particolare se è un'attività liberamente scelta, tale cioè da rendere utilizzabili, per mezzo della sublimazione, inclinazioni preesistenti, moti pulsionali persistenti cui già per costituzione l'individuo è vigorosamente predisposto. Eppure il lavoro come cammino verso la felicità è stimato poco dagli uomini. Non ci si rivolge ad esso come alle altre possibilità di soddisfacimento. La grande maggioranza degli uomini lavora solo se spinta dalla necessità, e da questa naturale avversione degli uomini per il lavoro scaturiscono problemi sociali spinosissimi (Freud, 1929, p. 572).

Quali siano questi "problemi sociali spinosissimi" Freud non lo spiega, e del resto nel corso della sua opera egli non affronterà più la questione del lavoro, rinviandola a "ulteriori scoperte" e ad altri campi della ricerca.

In verità, lo sviluppo della ricerca psicoanalitica non ha mantenuto queste promesse, e nel corso degli anni, salvo poche e isolate eccezioni, l'interesse mostrato dalla psicoanalisi per la vita lavorativa dell'uomo è rima-

sto sorprendentemente marginale, nonostante l'importanza attribuita da Freud ed il suo frequente ricorrere al termine "lavoro" (*arbeit*) per descrivere processi interiori di grande rilievo come il lavoro del sogno, quello del lutto e, in generale, il "*durcharbeit*" o "*working through*", l'attività elaborativa della mente. Anche per i rari analisti che in passato se ne sono occupati, come Simmel, Reich, Fromm, Hendrick, Lantos, Erikson, Bion e soprattutto Jaques, l'esplorazione è parsa giungere più o meno rapidamente ad un punto morto, inducendoli ad abbandonare il campo o a spostarsi su altri terreni, come la sociologia e la politica.

I motivi di questo disinteresse sono certamente molteplici ma non ancora del tutto chiariti. Secondo Stella ciò può dipendere dal fatto che il lavoro si configura essenzialmente come una realtà oggettiva esterna, "più facilmente rappresentabile in riferimento a variabili sociali, economiche, culturali, giuridiche" (Stella, 1983): il suo valore per la psicoanalisi risulterebbe perciò confinato al suo ruolo, per così dire, di rappresentanza del principio di realtà e, di conseguenza, a quello di un indicatore dell'efficacia del trattamento in termini di miglioramento delle capacità lavorative dell'analizzato.

Ma potrebbero essere in gioco anche altri fattori, più pertinenti alla storia del pensiero analitico. Forse la psicoanalisi, nata dalla rinuncia di Freud alle tecniche di influenzamento ipnotico e dall'esperienza delle "cure parlanti" (*talking cure*), ha finito con lo sviluppare una sorta di idiosincrasia o più semplicemente una posizione di disinteresse pregiudiziale verso tutto ciò che concerne il fare, la dimensione dell'azione e quella dell'intervento sulla realtà; fin dal tempo degli anatemi contro la "tecnica attiva" di Ferenczi, la disciplina dell'astinenza e la vigilanza contro gli "acting out" hanno probabilmente reso gli analisti sospettosi verso ogni forma di comportamento attivo, come se la dimensione del "fare" recasse stabilmente in sé lo stigma del passaggio all'atto e della sua maligna capacità di evacuare il pensiero o di attaccare la relazione.

Il guanto della sfida che la psicoanalisi ufficiale aveva lasciato cadere – esplorare la natura e il significato psicologico profondo del lavoro individuale e collettivo – è stato almeno in parte raccolto dalla psicologia sociale, dalle frange "psicodinamiche" degli studiosi di teoria dell'organizzazione, e dalla psichiatria di comunità.

In questo nuovo panorama campeggiano, per così dire, le ricerche del Tavistock Institute di Londra ed il suo originale paradigma, in costante oscillazione tra un polo soggettivo, sistemico-psicodinamico, ed uno oggettivo, socio-economico. Accettando la contaminazione con altri saperi, la psicoanalisi qui è riuscita a dare preziosi contributi all'esplorazione del lavoro come campo delle relazioni tra l'individuo, il suo mondo interno, e il mondo esterno dei gruppi, delle organizzazioni e della società in senso lato.