

Orizzonti di senso per comprendere il benessere e il malessere nelle organizzazioni sanitarie*

Giuseppe Ruvolo¹

Il contributo propone una riflessione sul significato del costrutto "benessere organizzativo", a partire dalle definizioni date dagli psicologi del lavoro, indicando la necessità di contestualizzare il suo inquadramento entro più ampi orizzonti di senso che ne rendano più ampiamente intellegibili le determinazioni sociali, politiche ed economiche, evitando la riduzione e la banalizzazione della fenomenologia dei vissuti soggettivi di disagio e di malessere nei contesti di lavoro. Il testo propone due cornici di riferimento per questa contestualizzazione che riguardano il ruolo dell'economia nel suo rapporto con la società (e la politica), e le ricadute sulla struttura della soggettività così come si è dispiegata negli ultimi decenni. Infine, vengono proposte alcune indicazioni che gli attori organizzativi possono far proprie per promuovere azioni e relazioni improntate al "prendersi cura di sé e degli altri" come chiave per non soccombere a una rappresentazione adattiva-passiva al malessere generalizzato; cercando di comprendere i fenomeni del rapporto col lavoro nel contesto delle dinamiche economico-finanziarie complessive per avere consapevolezza di quegli spazi di responsabilità "locali" entro i quali sono ancora possibili gesti di cura che, senza cambiare il mondo, consentono di ridurre il malessere non necessario.

Soggettività liberista, benessere e malessere organizzativo, capitalismo finanziario.

Horizons of meaning to understand well-being and discomfort in health organizations

The paper proposes a reflection on the meaning of the construct "organizational well-being", starting from the definitions given by the psychologists of work, indicating the need to contextualize its framing within broader horizons of meaning that make it more widely intelligible social, political and economic determinations, avoiding the reduction and banalization of the phenomenology of subjective experiences of discomfort and malaise in the workplace. The text proposes two frames of reference for this contextualization that concern the role of the economy in its relationship with society (and politics), and their effects on the structure of subjectivity as it has unfolded in recent decades. Finally, some indications are proposed that the organizational actors can adopt to promote actions and relationships based on "taking care of oneself and others" as a key not to succumb to an adaptive-passive representation to generalized malaise; trying to understand the phenomena of the relationship with work in the context of the overall economic-financial dynamics in order to be aware of those spaces of "local" responsibility within which it is still possible to carry out gestures of care that, without changing the world, allow us to reduce unnecessary discomfort.

Liberal subjectivity, wellbeing and organisational malaise, financial capitalism.

* Il testo qui presentato è una rielaborazione della relazione tenuta al seminario "Benessere e malessere organizzativo. La cultura organizzativa nell'area sanità" (ARNAS Civico, Palermo, 15 giugno 2017).

¹ Professore ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università degli Studi di Palermo.

Il mio contributo intende proporre un quadro di comprensione sull'esperienza di benessere e malessere nei contesti di lavoro, con particolare attenzione alle ragioni che nel mondo contemporaneo contribuiscono in maniera decisiva a determinarle.

Inizierò riassumendo quanto gli psicologi del lavoro hanno messo a fuoco riguardo a come si può intendere e definire il benessere organizzativo (e, di conseguenza, il suo contrario, cioè il malessere organizzativo), e in quali categorie operazionali può essere evidenziato e in qualche maniera valutato.

La definizione più chiara, ampia e sufficientemente condivisa è quella proposta dal collega Franco Avallone (2005):

"... l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative".

Questa definizione evita banalizzazioni e tecnicizzazioni, ponendo la concezione del benessere nel lavoro sul piano più proprio della vita di relazione e dei comportamenti che si manifestano nei contesti organizzativi, quali luoghi nei quali si concretizza la convivenza tra attori sociali, dove star bene o star male (fisicamente, psicologicamente e socialmente) dipende dai rapporti tra le persone e dal modo in cui ciascuno è nella mente degli altri, dal modo in cui ciascuno è soggetto e "oggetto", ha un posto nella mente, nella rappresentazione e nel sistema di valori (e di potere) dell'altro. Soprattutto non dovrebbe sfuggire che il benessere nell'organizzazione non può essere disgiunto dal modo in cui la dimensione organizzativa si riverbera sulla dimensione "comunitaria" della convivenza. I menzionati "nuclei culturali" sono esattamente questo: i valori che

abbiamo come riferimento e che mettiamo in pratica nella vita lavorativa, "cosa" sono le persone e quale posto attribuiamo agli altri; da essi dipende il senso e il clima che si determinano nelle organizzazioni.

Una concezione come questa è stata recepita nel 2004 in una nota Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica contenente "*Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni*" (24/3/2004).

In questo documento di indirizzo sono anche contenuti i riferimenti più significativi che gli psicologi del lavoro hanno indicato a proposito delle principali variabili o criteri che sostanziano l'analisi delle condizioni di benessere e malessere organizzativo e, pertanto, ne consentono la valutazione.

Ecco l'elenco di queste variabili/criteri, indispensabili a comprendere "oggettivamente" quanto benessere/malessere si produce nelle organizzazioni di lavoro (tutte, non soltanto quelle cosiddette pubbliche, comprese le organizzazioni fatte da una sola persona, come ad esempio uno studio professionale):

- il comfort dell'ambiente di lavoro
- la chiarezza degli obiettivi e la coerenza tra enunciati e pratiche organizzative
- il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze
- l'equità e la trasparenza nella gestione del sistema premiante, nell'attribuzione delle responsabilità e nell'accesso ai percorsi di carriera
- la possibilità di partecipare ai processi decisionali
- l'attenzione ai fattori che possono alimentare stress e disagio psicosociale
- la circolazione e l'accesso delle/alle informazioni
- la prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali

- un clima relazionale franco e collaborativo
- la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata
- la sostenibilità dei carichi lavorativi
- l'attenzione agli utenti dei servizi erogati

L'elenco è fin troppo esplicito: affinché si possa affermare che ci sia una condizione di benessere in un contesto di lavoro, occorrerebbe che ciascuna di queste categorie di rilievo empirico (quindi, come si dice in linguaggio scientifico, operazionabili, cioè misurabili e non arbitrarie o puramente soggettive) fosse almeno sufficientemente realizzata.

Non occorre aver studiato tutte le organizzazioni di lavoro contemporanee per avere un'idea di quanto queste condizioni siano presenti negli ambienti di lavoro (ed eventualmente in modo più esteso ai contesti della vita sociale...). Potremmo chiederci molto approssimativamente quale percezione abbiamo che i nostri contesti di lavoro abbiano queste caratteristiche. Per fare un esempio banale e non impegnativo, consideriamo la prima categoria, il comfort: spesso nei nostri uffici non manca un arredo gradevole, l'aria condizionata e il riscaldamento (a volte troppo...), un po' meno quando si tratta di locali che ospitano utenti (vedi le strutture ospedaliere, per es. un pronto soccorso...), forse ancora meno quando si tratta di imprese di produzione "pesanti" (metallurgiche, siderurgiche etc.). Con la categoria comfort sembrano esserci condizioni molto differenti e variabili, ma quando passiamo ad alcune altre categorie queste differenze tendono ad essere molto meno rilevanti. Per es. *la chiarezza degli obiettivi e la coerenza tra enunciati e pratiche organizzative*, oppure *il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze*: quante organizzazioni conosciamo o anche solo immaginiamo, nelle quali questi due criteri siano vigenti? O ancora, quanta *equità e trasparenza* (reali e non dichiarate), quanta possibilità di *partecipare ai processi*

decisionali, quanta attenzione ai *fattori di stress*, quanto *accesso alle informazioni*, *prevenzione*, *clima relazionale franco e collaborativo* ecc. vediamo realizzarsi nei contesti di lavoro? Quello che riscontriamo nella maggior parte dei casi è esattamente all'opposto: scarsa o nulla attenzione alle condizioni ambientali (non solo quelle interne all'organizzazione, ma anche l'ambiente intorno a essa...), alla trasparenza degli obiettivi, ricatti sul contratto di lavoro, condizioni di sempre maggiore richiesta di prestazioni totalizzanti e servili a fronte di continue erosioni delle retribuzioni, climi di diffidenza, di competitività e di aperto contrasto nelle relazioni, stili manageriali neoautoritari, etc. Quanta (perniciosa) pazienza per tollerare queste condizioni!

Dovremmo concludere qui la nostra disamina e affermare che perseguire il benessere organizzativo è un compito impossibile.

Tenteremo, invece, due nuove domande:

- perché la vita e le relazioni di lavoro sono diffusamente così cariche di malessere? da quali condizioni di carattere generale origina questo malessere?
- in che modo realistico e non mistificatorio è possibile intendere il compito di ridurre il malessere (non eliminarlo) e migliorare le relazioni di lavoro (le comunità di lavoro)?

1. Comprendere perché

La prima delle due domande è preliminare alla seconda: se non comprendiamo perché il lavoro è così carico di disagio, non possiamo pensare cosa sia possibile e realistico fare per migliorarne i processi e i dispositivi che lo determinano, oppure siamo tentati di sviluppare una visione carica di utopia desiderante, ma collocata in un altrove (il

futuro, le utopie ottimistiche, le ideologie religiose o laiche, la fratellanza ecc.).

Per comprendere il senso e l'esperienza umana del lavoro, ritengo utile innanzitutto uscire dalle retoriche che lo idealizzano, anzi, sospettare quando esso viene enfatizzato in senso ideale: basterebbe a questo proposito ricordare la scritta riportata sul cancello d'ingresso del più noto Lager nazista: *Arbeit macht frei* (il lavoro rende liberi).

Pur nella sua cupa narrazione, appare senz'altro meno mistificatoria l'interpretazione biblica che vuole il lavoro come la giusta punizione per la cattiveria trasgressiva del genere umano. Ma sempre di *cattivo gusto* (del lavoro) stiamo parlando.

Per cercare di mantenerci realisti occorre prendere atto che il lavoro è comunque un'esperienza umana che ci espone *inevitabilmente* alla frustrazione e alla fatica, poiché esso consiste essenzialmente della realizzazione dell'intenzione di trasformare il mondo (il reale) secondo *il nostro progetto di mondo desiderabile, abitabile, auspicabile*. In questo compito è in gioco il senso stesso dell'autorealizzazione umana, cioè quella di un essere che produce (crea) continuamente se stesso in un'impresa che fa tutt'uno con quella di costruire il mondo che abita. Per questo motivo il lavoro ci fa incontrare incessantemente la frustrazione, quindi il disagio, la fatica, la sofferenza: il reale si costituisce come il limite stesso all'impresa di creare il mondo, esso ne è l'ineludibile resistenza. E non è un'impresa alla quale possiamo rinunciare, pena la caduta nel nulla. Il lavoro quindi non è intrattenimento: non è l'esperienza del diletto passivo, oppiaceo, al quale ci ha abituato la televisione; se siamo disposti a fare fatica e soffrire è perché ne vale la pena.

Quando ne vale la pena, siamo disposti volontariamente e francamente a soffrire anche molto intensamente (e, naturalmente, anche a gioire quando è il caso).

Con questa premessa è possibile progredire un pò nella nostra disamina del perché il disagio nel lavoro: non possiamo aspettarci di eliminare la frustrazione, la pena, il dolore. Ma, una volta accettato che ci sia una quota inevitabile di sofferenza, quella cioè che non possiamo eliminare perché proviene dalla resistenza del reale alla realizzazione del nostro desiderio, siamo allora condotti a domandarci se non ci siano, invece, delle fonti di disagio non inevitabili, o non necessarie, la cui origine non sta nel reale fuori di noi, ma va individuata nel modo stesso in cui costruiamo i sistemi entro i quali il lavoro si svolge e prende senso: dispositivi (per dirla con un concetto foucaultiano) che organizzano il lavoro, le relazioni tra lavoratori, le regole di convivenza, i valori e le loro gerarchie e priorità. Questi dispositivi non li ha concepiti la natura e sono di responsabilità umana. Dobbiamo, di conseguenza, individuare che dispositivi la cultura contemporanea ha predisposto se vogliamo comprendere quali sono le ragioni di quella quota di malessere che esula dalla inconsapevole responsabilità del reale.

2. Due macrocornici indispensabili per comprendere il disagio contemporaneo "non necessario" nel lavoro

Per individuare sinteticamente quali siano gli assunti principali che informano tutti i dispositivi che strutturano e organizzano il lavoro oggi (leggi, valori, finalità, obiettivi, rapporti di produzione ecc.) ritengo che dovremmo fare riferimento a due *macrocornici* di senso, tra loro molto ben connesse e coerenti, che sono emerse con molta evidenza alla fine del secolo scorso e che animano e dominano attualmente lo scenario culturale epocale globalizzato.

La prima macrocornice potrebbe essere definita come quella del

rovesciamento del posto dell'economia rispetto alle esigenze della vita associata (o società).

Per esprimere il senso di questo rovesciamento possiamo ricordare come l'origine della parola economia, dal greco *oikou nomos* (legge o governo della casa), esprima originariamente il significato "di servizio" della ragione economica rispetto alle esigenze della conduzione della vita familiare o, per estensione, della vita associata, della città. La logica economica è strumento per realizzare la vita sociale, i bisogni e le aspirazioni delle persone. Se prestiamo attenzione ai "discorsi" che riguardano l'economia nel mondo contemporaneo, difficilmente ci sfuggirà la centralità assunta dall'economia, noteremo che si parla sempre delle esigenze e dei vincoli posti dall'economia e abbiamo finito per dare per scontato che tali esigenze e vincoli sono prioritari rispetto a quelli delle persone: l'economia consente o non consente di dare risposte alle esigenze e ai progetti delle persone, per esempio a quelli della salute, della sicurezza, dell'educazione, persino dei bisogni fondamentali come l'alimentazione. Tutto è deciso dal calcolo economico, anche la politica non sembra porsi altri obiettivi che quelli di far crescere l'economia e di farsi guidare dalle sue esigenze di sviluppo (qualcuno giustamente accosta questo concetto di crescita incessante e illimitata a quella del cancro). Ma nella narrazione di massa contemporanea cosa si intende per economia (e le sue regole ed esigenze imposte come imperativi a Stati e governi)? Non più quella funzione di servizio, al servizio dei bisogni della vita associata, ma qualche cosa (obiettivo) che ha la sua autonomia e che, a ben vedere, non esiste che per se stessa: è chiaro che stiamo parlando non dell'economia in generale, ma di uno specifico sistema che struttura una specifica modalità dello scambio e della circolazione di beni, dell'uso del denaro e della sua accumulazione e distribuzione, cioè dell'economia di mercato, il cui unico obiettivo non è sviluppare la vita

associata, ma sviluppare *profitti*, cioè *sviluppare il mercato stesso*. Avremmo potuto semplicemente scrivere che si tratta di un'economia liberista o neoliberista, ma ciò che preme mettere in evidenza in primo luogo è il capovolgimento di questo modello di economia nel rapporto tra economia (leggi profitto) e società: la *società di mercato* è esattamente quella che ha abbracciato questo capovolgimento, nel quale la società è al servizio della produzione di profitto privato, e la politica (con i suoi apparati tecnici, scientifici, militari ecc.) serve ad assicurare e garantire il mercato, non la vita associata o il welfare².

Questo capovolgimento riguarda tutti gli strati della società, lo stato, le istituzioni, naturalmente le imprese, ma anche la famiglia, penetrando fin dentro le relazioni personali: ognuno è strumento per l'interesse economico di qualcun altro. Tutto deve essere coerente con questo assunto "economico". Se ci meravigliamo perché le relazioni tra le persone sono liquide, come ha scritto Bauman, è solo perché non abbiamo colto il nesso fondamentale e diretto tra società di mercato e logica che permea le relazioni. La società che deve servire il mercato non può tollerare la logica dei legami, ma alimentare esclusivamente quella degli scambi egoistici interessati (esattamente come sosteneva A. Smith nel '700) anche nelle relazioni personali.

Se ci viene il dubbio che quando ci viene raccontato che non ci sono "risorse" per il welfare non sia vero, è esattamente perché non è vero: le "risorse" devono alimentare i profitti, questo vuol dire l'espressione "dobbiamo crescere", cioè dobbiamo generare più profitti, non più risposte ai bisogni, ma eventualmente più consumi di massa per permettere più profitti privati. Questa inversione mezzi/fini ovviamente

² Questo si è visto all'opera in maniera inequivocabile nella crisi del 2008, quando i deficit creati dai grandi speculatori del mercato sono stati ripianati dai soldi dei contribuenti; su questa operazione Obama e Bush (presidente uscente ed entrante) si sono trovati immediatamente d'accordo: i privati possono solo fare profitti, il pubblico (lo stato) glieli garantisce, ma quando si tratta di garantire la riforma della sanità *"l'economia non lo permette"*!

riguarda in maniera precisa il lavoro e le persone: l'espressione mercato del lavoro lo rende evidente, le persone che vogliono lavorare sono merce e come tale il mercato le deve trattare, come "cose" che si vendono e si comprano, se possibile al minor prezzo: quale equità delle retribuzioni!? Chi determina il costo del lavoro? Esattamente gli stessi che governano i mercati, non gli stati e i governi eletti, ma chi ha il potere di determinare i flussi dei capitali finanziari e che certamente non ha ricevuto alcuna delega dal basso.

Non è vero, quindi, che non ci sono risorse per le esigenze della vita sociale, ma è vero che la generazione dei profitti privati non ha alcun interesse a garantire le masse, bensì a utilizzarle come forza lavoro *a buon mercato*. Il bilancio dei governi, quindi, non consente il finanziamento delle strutture sanitarie perché deve sostenere lo sviluppo dei profitti privati e non è più libero di destinare le proprie risorse, ma assoggettato tramite l'indebitamento pubblico verso il sistema finanziario globale.

Non vorrei fosse passato come secondario il fatto che nella società di mercato è inevitabile che il lavoro diventi servile, cioè strutturalmente chi lavora si trova nella medesima condizione di chi nell'antichità veniva venduto come schiavo. Poche *enclavi locali* si salvano da questa condizione: qui e là pochissime imprese create da persone eccentriche, alcune pubbliche amministrazioni, ma è solo questione di tempo, il mercato esige che non vi siano smagliature nella rete!.

La seconda macrocornice può essere descritta utilizzando la definizione del sociologo italiano Luciano Gallino (2011):

- *“Il finanzcapitalismo è una mega-macchina che è stata sviluppata negli ultimi decenni allo scopo di massimizzare e accumulare, sotto forma di capitale e insieme di potere, il valore estraibile sia dal maggior numero possibile di esseri umani, sia dagli*

ecosistemi. *L'estrazione di valore tende ad abbracciare ogni momento e aspetto dell'esistenza degli uni e degli altri, dalla nascita alla morte o all'estinzione. Come macchina sociale, il finanzia-capitalismo ha superato ognuna delle precedenti, compresa quella del capitalismo industriale, a motivo della sua estensione planetaria e della sua capillare penetrazione in tutti i sotto-sistemi sociali e in tutti gli strati della società, della natura e della persona.*"

Anche per motivi di economia di scrittura e di snellezza del testo per il lettore, mi auguro che questa definizione parli da sola e non abbia bisogno di essere spiegata, anche nelle sue connessioni con la precedente macrocornice della società di mercato. Sottolineo soltanto l'espressione "*valore estraibile dagli esseri umani*", pensate all'analogia col latte estratto dalle mucche!

Posso quindi procedere a delineare il prossimo punto che intendo mettere in particolare evidenza.

3. La soggettività neoliberista di massa³

Finora mi sono impropriamente vestito dei panni che sarebbero più congeniali a un "economista" o a un sociologo-economista. Ma spero sia evidente che i quadri sopra esposti non sono una personale produzione concettuale e analitica, bensì ricostruzioni ampiamente

³ Ho recentemente approfondito la descrizione della soggettività neoliberista di massa nel convegno internazionale della Associazione Europea di Gruppoanalisi Transculturale (EATGA), svoltosi a Ischia nei giorni 4 e 5 maggio 2018 (Ruvolo, 2018).

segnalate da molti sociologi, economisti e antropologi del mondo contemporaneo, e, ovviamente, altrettanto ampiamente ignorate e mistificate da chi, per ignoranza o per malafede, tenta di assumere che il sistema culturale nel quale viviamo è il più evoluto precipitato dell'evoluzione storica (magari con qualche falla ancora da tollerare o perfezionare) oppure il migliore che si possa immaginare.

Se riprendo i panni di chi si occupa di psicologia è perché occorre comprendere proprio questo: come sia possibile mantenere un sistema planetario di massa nel quale progressivamente (soprattutto gli ultimi decenni del secolo scorso) i grandi profitti privati sono aumentati a dismisura, sono stati smantellati i preesistenti sistemi di welfare, il lavoro e le classi medie ed economicamente più basse in tutti i Paesi industrializzati siano stati fortemente penalizzati⁴.

Il punto è che il sistema economico liberista si è imposto non soltanto tramite l'esercizio di uno smisurato potere economico (che ha anche subordinato quello politico⁵), ma - ancor più decisamente e capillarmente - attraverso la *pervasiva penetrazione nella struttura stessa della soggettività dell'uomo contemporaneo*, di tutti gli uomini contemporanei, in tutti gli angoli del mondo globalizzato. Intendo esattamente che il sistema liberista si è imposto, non soltanto in quanto sistema economico, ma principalmente come *sistema etico e ideale dell'io* che struttura la soggettività di massa contemporanea. Per essere chiari e utilizzare parole non tecnico-specialistiche, intendo

⁴ Cfr. anche solo dal punto di vista delle dinamiche globali della distribuzione del reddito e della concentrazione dei capitali finanziari il testo già citato di Gallino (2011) e il volume di Piketty (2014).

⁵ Non sembra attualmente esserci alcun indizio che sia i partiti di destra che quelli della sinistra tradizionale non abbiano accettato l'attuale sistema capitalistico globale. Nonostante il buon Bobbio si sia sforzato di stabilire alla fine del secolo scorso quali differenze vi siano tra destra e sinistra, oggi è evidente che da entrambi i lati non si mette più in discussione la struttura dell'economia e della cultura contemporanea. Tutti i partiti sembrano muoversi con qualche differente sfumatura all'interno di queste macrocornici.

riferirmi al fatto che *tutti gli esseri umani* (salvo sparute e frammentarie eccezioni) *desiderano essere (e quindi intimamente sono, si identificano, tendono a realizzarsi come) soggetti liberisti*. Il soggetto liberista non è un signore che ha studiato l'economia (o l'etica) ed ha tratto la convinzione (intellettuale e razionale) che sia meglio comportarsi da liberisti e assumere il liberismo come un sistema da promuovere ed auspicare. La soggettività liberista è quella che è stata creata con una relativamente lunga costruzione della coscienza collettiva che parte dalla scuola, dalle istituzioni sociali, dai mezzi di comunicazione di massa, dai *discorsi* che appaiono efficaci e vincenti, dalle narrazioni che vengono diffuse in tutti i contesti di lavoro, dagli esempi comportamentali che vengono esibiti e che stimolano la mimesi identificatoria. Essa si è installata all'interno del soggetto stesso e ne è diventata la guida, lo sguardo, l'orizzonte, ne alimenta le emozioni e le spinte motivazionali. Non è stata scelta! E' stata formata.

Ed essa si è potuta imporre anche perché le precedenti "grandi narrazioni" che avevano animato le visioni del mondo del '900 si sono rese inoperabili: qui occorrerebbe fare una lunga nota sulla storia del 900 e sul trionfo del capitalismo, ma non è la sede. Basta solo prendere atto che oggi il sistema di mercato capitalistico nella rappresentazione collettiva non sembra avere più antagonisti: cosicché tanto più la gente non individua alternative, tanto più si consolida la soggettività liberista di massa. La fine delle ideologie tradizionali (religiose e politiche) ha contribuito a nascondere l'ideologia liberista, *come se non fosse una ideologia*: le masse condividono l'ideale del sé liberista e non lo considerano più un'ideologia. Per questo motivo preferisco chiamare lo statuto contemporaneo della coscienza di massa *soggettività liberista di massa*, e lo distinguo da una *ideologia* poiché esso è costitutivo dell'ideale di sé che le persone effettivamente agiscono, mentre se vi fosse consapevolezza che si tratta di una ideologia, esso sarebbe più

facilmente messo in discussione⁶. In altri termini, mentre l'ideologia è definibile come *falsa coscienza*, cioè come una narrazione che non corrisponde e rivela ciò che effettivamente è nelle intenzioni e negli obiettivi di un soggetto o di un gruppo sociale, la soggettività che struttura l'ideale del sé liberista è una *vera coscienza*, sia pure assoggettata a un sistema ideologico che l'ha formata, poiché essa è interiorizzata.

Tra le caratteristiche di tale soggettività liberista di massa vi sono i principali comportamenti a cui la vita associata ci ha ormai assuefatti e che riteniamo quasi caratteristiche della natura umana, se non esattamente dei veri e propri valori positivi: competitività, maniacalità, tempo accelerato, individualismo egoistico antisociale, desiderio pleonessico (cercare di avere sempre di più), impegno totale nel lavoro, uso strumentale e temporaneo degli altri e delle relazioni, condotte infantilizzate di ricerca del piacere nel consumo e tante altre "virtù" che ciascuno potrebbe individuare e aggiungere... non è un'analisi molto difficile, basta osservare le persone che abbiamo intorno, dall'automobilista al carrierista!

4. Ricadute della soggettività neoliberista di massa

Torniamo, con queste cornici, al nostro argomento: quali ricadute nei comportamenti lavorativi e nell'ambiente organizzativo?

- *Sia i capi che i collaboratori sono animati dalle logiche liberiste,*

⁶ Ritengo opportuno segnalare che questa forma della soggettività risulta evidente anche in tutti quei casi in cui le persone professano verbalmente ideali di solidarietà, di uguaglianza, di altruismo o simili, talora operano attivamente nei partiti di sinistra, nelle imprese cooperative, nelle organizzazioni umanitarie, ma - nei fatti, nello stile di vita e di relazioni - agiscono esattamente da perfetti liberisti.

anche se sono in competizione/conflitto tra loro e tra colleghi, il conflitto effettivo non è relativo a quale sistema di valori e di condotte sia opportuno adottare, ma è interno alla logica *vita mea/mors tua* per gli stessi scopi e obiettivi egoistici e autoreferenziali;

- Nulla garantisce, di conseguenza, che un cambio di dirigenti cambi la cultura organizzativa;
- *Le pratiche organizzative rinforzano l'individualismo egoistico* (es. valutazione prestazioni, premi individuali, assenza di spazi di pensiero gruppal non prestazionali...);
- *Narcisismo autosfruttante*, ciascuno finisce per sfruttare se stesso in un impegno totale per ottenere di più (a volte, per i più derelitti, il minimo per sopravvivere; altre il desiderio senza limiti di guadagno e carriera); ma nessuno può rispettare se stesso (non parliamo degli altri...) e la propria dignità;
- *Servilismo volontario*, adattamento dei lavoratori alle peggiori condizioni contrattuali;
- Sviluppo sempre più massiccio di *comportamenti resistenziali*, spesso non riconosciuti come tali, cioè come rifiuto di un sistema inabitabile: chiamo in questo modo le condotte di elusione e rifiuto del lavoro e delle responsabilità che si verificano sia tra gli occupati che tra i non occupati non più in cerca di lavoro e neanche di formazione; tra questi andrebbero annoverate categorie di comportamenti molto diversi, dall'esaurimento per burn-out, ai cosiddetti "furbetti del cartellino", agli adolescenti NEET, agli Hichikomori, ai FreeTer ecc.)
- Dal punto di vista della fenomenologia psicologica e psicopatologica, la soggettività liberista è la condizione principalmente responsabile epidemiologicamente dell'enorme *diffusione degli stati depressivi* che talvolta conducono al

suicidio: come è stato mostrato ampiamente dalla letteratura psicosociologica recente (cfr Ehremberg, 1999; Cavaleri, Lo Piccolo, Ruvolo, 2016): la mancanza di sani e duraturi legami di affetto e la retorica della responsabilità individuale nel mancato successo vengono attribuiti alla propria mancanza e incapacità, facendo sentire la persona priva di risorse e di difese per continuare a vivere.

- La violenza nel lavoro c'è sempre stata in forme più o meno dure e riconoscibili, oggi però essa risulta insostenibile anche perché ciascuno è solo nel viverla e contrastarla, non c'è solidarietà tra pari, e c'è invece collusione e connivenza con i capi e i manager violenti; quando qualcuno sta male o non riesce a fronteggiare situazioni di difficoltà e crolla, gli altri sono pronti a condividere la narrazione che è *colpa sua*.
- Come ha mostrato C. Dejours (1998, 2012), i suicidi che si verificano in relazione al lavoro riguardano persone che non hanno alcuna malattia, ma che, avendo investito tutto se stesse nel lavoro, alla prima seria esperienza di delusione/fallimento crollano: proprio chi si impegna di più risulta esposto a maggiore rischio, mentre chi non si lascia identificare e coinvolgere in toto (come viene continuamente richiesto) sembra dotato di maggiore resilienza.
- Le pratiche di valutazione individuale delle *performances*, oltre a non essere in grado di riconoscere il valore che per una persona è riposto nel suo sforzo (indipendentemente dai risultati), genera isolamento tra lavoratori, produce competizione e diffidenza e induce angosce di colpa.

La soggettività liberista di massa è l'elemento cardine che consente al sistema finanzia-capitalistico di continuare a dominare il mondo

globalizzato, è l'elemento intorno al quale si realizza una enorme *collusione* tra ricchi e poveri, vincenti e perdenti, politica e impresa, legalità e illegalità, spesso senza alcuna consapevolezza. In questo consiste la responsabilità di ciascuno: nella impossibilità di vedere che, anche quando ci si è arricchiti, anche quando si ha avuto successo, lo si è ottenuto a spese degli altri (e, naturalmente, anche distruggendo le risorse naturali ambientali per trarne profitti parziali e a breve termine); nel gioco della competizione aggressiva, a fronte di un vincente, ci sono molti, troppi perdenti...

La responsabilità del singolo consiste nel rimanere abitato da questo orizzonte che apparentemente valorizza l'individualità, ma in realtà la mortifica e la riduce nell'angusto spazio di una lotta primordiale di tutti contro tutti⁷.

Affinché questa collusione venga interrotta, occorrono due ordini di consapevolezza. La prima è relativamente più facile: si tratta di prendere atto che il capitalismo finanziario globalizzato non può che produrre malessere altrettanto globalizzato, pertanto occorre tornare a pensare alle alternative al sistema valoriale/governamentale della società di mercato e rimettere nuovamente le idee politiche al centro del dibattito⁸. La seconda è più insidiosa: si tratta di riconoscere e combattere in noi stessi l'ethos che ci anima, che orienta il nostro agire quotidiano, spesso al di là di quello che dichiariamo anche in buona

⁷ Andrebbe qui meglio precisato che ciò che chiamo soggettività liberista di massa è tutt'altro che una condizione che possa dirsi *propria* del soggetto individuale: proprio in quanto è una forma massificata di identità non consapevole, essa assume, quindi, il paradossale statuto di una de-soggettivazione, di una es-propria, come tutte le forme di identità indifferenziata di massa.

⁸ Naturalmente, non ritengo che le alternative debbano essere ricercate in un ritorno alla cultura premoderna, in un ripristino dei valori gerarchici forti delle tradizioni o in vecchie e nuove religioni che spostano fuori dal mondo la fondazione degli orizzonti etici. Se possiamo citare un riferimento valoriale, ci riferiamo a quanto ha scritto A. Badiou (2016) a proposito della necessità di immaginare nuove simbolizzazioni valoriali, a partire dall'idea sempre vivida e mai realizzata di *eguaglianza*, senza la quale parlare di libertà è mistificatorio.

fede; poiché se la guida essenziale al nostro agire rimane protesa ad ottenere qualcosa per sé a qualunque costo... per gli altri, allora anche le migliori idee "politiche" non saranno altro che strumenti al servizio dei nostri scopi privati.

5. Aziendalizzazione dei servizi sanitari

Qual è stata la grande narrazione liberista sui servizi sanitari degli ultimi trenta anni?

Lo Stato non può più sostenere la spesa pubblica necessaria al mantenimento dei servizi sanitari perché essa travalica le risorse disponibili, quindi bisogna razionalizzare il governo economico di questi servizi e trasformarlo secondo il modello della gestione d'impresa, a cominciare dal nome: *aziendalizzazione!* I servizi che non possono essere assicurati dallo Stato devono essere destinati al libero mercato: *privatizzazione!*

Se ci domandiamo perché lo Stato da un certo momento in poi non è più in grado di sostenere la spesa pubblica precedente, dobbiamo fare inevitabilmente riferimento all'ascesa del capitalismo finanziario globalizzato: lo Stato si indebita con il sistema bancario internazionale privato perché ha ceduto ad esso la propria "sovranità finanziaria", cioè la produzione del denaro e la sua regolazione di mercato⁹; di conseguenza lo Stato deve assicurare alla finanza internazionale privata un rendimento sul denaro che gli viene concesso; di conseguenza lo Stato deve produrre reddito, non per i servizi ai

⁹ Non ritengo opportuno in questa sede entrare nei dettagli del funzionamento della finanza globale, forse può bastare ricordare che sono le società finanziarie transnazionali private quelle che governano il mercato, le valutazioni delle performance del debito pubblico, le decisioni del Fondo Monetario Internazionale, della Banca dei Regolamenti Internazionali, ecc.

cittadini e i loro bisogni, ma per i grandi gruppi finanziari. Ecco perché le risorse finanziarie dello Stato non sono più sufficienti a sostenere la spesa pubblica, non perché ci sono sprechi nella spesa (che anche, ovviamente, ci sono, proprio perché la logica del profitto a tutti i livelli tende ad appropriarsi di ogni possibilità di guadagno lecito e illecito!): ma la narrazione che sono gli sprechi e generare l'insostenibilità del finanziamento dei servizi pubblici è del tutto mistificatoria e confonde il controllo di gestione, che qualunque amministrazione deve esercitare per massimizzare i risultati e minimizzare i costi, con la logica d'impresa economica. Il compito primario dell'azienda è il profitto (rimane da verificare per chi), il compito primario di un servizio sanitario è la salute dei cittadini; pertanto aziendalizzazione dei servizi sanitari vorrebbe dire utilizzare i bisogni sanitari della popolazione (e il lavoro degli operatori sanitari) come strumenti per fare profitto, la cura non è lo scopo ma il mezzo, esattamente il riflesso del rapporto tra economia di mercato e società, per questo contano i numeri e non le persone (utenti e operatori)¹⁰; mentre assicurare servizi sanitari pubblici vorrebbe dire usare risorse economiche (strumenti, sia pure con un oculato governo tra costi e benefici) per generare risultati di cura. Le due logiche non sono compatibili, se poste insieme in una società di mercato, naturalmente finisce per essere dominante la *ratio aziendale*.

¹⁰ Questa inversione mezzi/fini vale anche in quei casi in cui gli utenti e la loro cura sono strumento della legittimazione di retribuzioni o privilegi agli operatori: anche qui il profitto è lo scopo.

6. Dal malessere al prendersi cura

Mantenere la consapevolezza critica di queste cornici può indurre sconforto, senso di impotenza, sfiducia generalizzata nelle proprie possibilità e negli altri. Ma può anche costituire un lucido e realistico punto di partenza per pensare ed agire nei contesti di vita e di lavoro che quotidianamente abitiamo, con lo scopo minimo di non contribuire "volontariamente" a riprodurre e giustificare il sistema di disagio che ho delineato fin qui, con la possibilità che nei microcontesti locali si possano trovare idee e azioni in grado di promuovere e condividere alternative capaci di evitare il malessere "non necessario".

Provo, quindi, di seguito a proporre qualche spunto per riorientare il pensiero verso l'obiettivo di ridurre il malessere organizzativo e introdurre semi per coltivare ambienti organizzativi di convivenza relativamente benevola.

In primo luogo propongo che la promozione/produzione di benessere organizzativo possa avvenire soltanto quando ci prendiamo autenticamente cura di noi stessi e degli altri contemporaneamente e non in alternativa. Per "prendersi cura di" intendo una accezione molto più ampia di quella della cura della malattia, tradizionale compito delle organizzazioni sanitarie, una cura della quale sono oggetto le persone in quanto soggetti pensanti/agenti: essa indica in primo luogo di prendersi cura di "cosa" e come pensiamo, quale senso attribuiamo alla nostra presenza in un contesto sociale, al nostro lavoro in un contesto organizzativo, ai suoi effettivi scopi e risultati, alle motivazioni che ci guidano, alla loro legittimità, al posto che assegniamo agli altri nella nostra mente e nei nostri comportamenti.

Praticare il benessere come cura di sé e degli altri, vuol dire più

immediatamente impegnarsi a riconoscere i valori e le spinte dalle quali siamo animati, non mistificarle o giustificarle soprattutto quando si rivelano non esattamente edificanti... Soprattutto non giustificarle tramite le condotte (egoistiche) degli altri.

Vuol dire anche cercare di discriminare tra la fatica e la frustrazione necessarie per realizzare i nostri obiettivi/compiti, e le frustrazioni e la violenza dirette e indirette che non sono affatto necessarie, bensì imposte in buona o cattiva fede per interessi non legittimi e non rispettosi degli altri. E, naturalmente, impegnarsi a fare il possibile per non colludere. Non intendo qui proporre una nuova versione di Don Chisciotte, ma sostenere che nel prendersi cura di sé è presupposto che cerchiamo di comprendere come "gira" il mondo intorno a noi, e, quando abbiamo preso atto che ci sono tanti soprusi e sopraffazioni non ce la caviamo facendo gli eroi sacrificali, né volgendo lo sguardo da un'altra parte: in entrambi questi casi non si assume la responsabilità del prendersi cura, cosa che presuppone, oltre alla conoscenza, anche la pazienza e, all'occorrenza, il coraggio di pensare, dire e agire opportunamente.

Prendersi cura di sé e degli altri vuol dire, perciò, pensare l'agire. E, poiché nessuno è un'isola (autoreferente e onnipotente), non possiamo immaginare che basti pensare da soli: ciascuno pensa a partire dal dialogo con gli altri. Ed anche l'agire ha efficacia se coordinato con gli altri.

Vuol dire anche prendersi cura degli obiettivi effettivi che l'organizzazione persegue (compito primario). Non può esserci consenso e autentica collaborazione se un lavoratore non condivide le finalità dell'organizzazione per la quale opera - nel privato come nel pubblico: se l'obiettivo dell'organizzazione non è finalizzato ai bisogni delle persone, se non è sociale ma antisociale, se non è rispettoso della

loro libertà, della loro dignità, etc., come può esserci benessere organizzativo? come può chi lavora in una organizzazione della quale non può condividere finalità e *modus operandi* sentirsi motivato, come può avere stima di sé?

Se il compito primario delle organizzazioni sanitarie è aver cura degli utenti/pazienti (non solo della loro malattia), ci dobbiamo domandare se sia possibile prendersi cura dei pazienti senza prendersi cura degli operatori? La risposta è ovvia. Se gli operatori non sono rispettati, riconosciuti essi stessi come parte costitutiva del servizio, come possiamo pretendere che abbiano cura dei loro utenti?

Chi deve prendersi cura degli operatori? Essi stessi per primi (nell'accezione di cui sopra), ma tutti coloro i quali hanno ruoli di direzione, gestione e coordinamento portano una specifica responsabilità in questo compito. La vera essenza del "servizio" consiste nell'aver cura degli operatori ... che abbiano cura dei pazienti/utenti, nello stesso senso in cui nell'aver cura di sé occorre sia incluso l'aver cura degli altri. Svolgere un lavoro di servizio non significa essere schiavo/assoggettato "al servizio dell'altro", né fingere che ci si stia occupando dell'altro per nascondere o dissimulare il proprio interesse, bensì fare un buon lavoro per l'altro come oggetto del proprio autentico obiettivo, uno scopo *riconoscibile*.

Lavorare secondo questo orizzonte di cura di sé/degli altri non è di casa in molte organizzazioni. Le macrocornici che determinano questo esito e la relativa collusione di massa non fanno pensare che le cose cambino in meglio, né in breve. Nessuno da solo e in breve ha la chiave di volta per cambiare la cultura globalizzata del nostro tempo "dentro il capitale" (come l'ha definita P. Sloterdijk), ma occorre desiderare di cambiarla, affinché possa accadere, soprattutto non smettere di

pensare valori e alternative al liberismo micro e macrosociale.

I dirigenti e i capi intermedi hanno enormi potere/responsabilità nel determinare la cultura "locale" nel loro ambito organizzativo. Ed è uno dei compiti più complessi ai quali raramente il personale dei servizi sanitari viene preparato, formato¹¹. Purtroppo, le gerarchie economiciste del coinvolgimento nella religione del mercato sortiscono l'esito per cui più si è pagati e più si diventa sacerdoti al servizio del culto del mercato.

Tuttavia, rimane sempre la possibilità di non farsene servi volontari. Tra le responsabilità che i capi possono assumere c'è certamente quella di dare senso, legittimità e ascolto al dissenso e all'espressione del malessere, tendere a ri-costruire senso di comunità e progettualità nei gruppi di lavoro che facilmente li perdono.

7. Come un epilogo

A volte troviamo nel nostro lavoro, magari inaspettati, momenti che ci restituiscono senso di fiducia e possibilità nel futuro e ci dicono che i giovani possono ancora inventare nuove simbolizzazioni del mondo. Un breve passaggio dalla relazione di una studentessa del mio corso sul benessere organizzativo all'Università di Palermo può testimoniare qualcosa del genere. Ritengo interessante proporlo perché si riferisce alla necessità/possibilità che benessere e malessere nei contesti di lavoro (l'università è un contesto di lavoro - quello dell'apprendimento - per gli studenti) passi per la fatica e la frustrazione ad esser-ci, attraverso la funzione riflessiva, forse la competenza più importante e

¹¹ La formazione al lavoro, segnatamente quella dei capi e dei manager, consiste piuttosto nello strumento più ovvio e praticato nel promuovere la cultura d'impresa neoliberista, costruendo e mantenendo contemporaneamente l'interiorizzazione della *forma vitae* soggettiva ad essa isomorfa.

trasversale che la formazione accademica dovrebbe assicurare. Se i futuri operatori professionali e dirigenti delle organizzazioni di lavoro, prodotti dalle università, non avranno sviluppato questa competenza, potranno (forse) diventare dei bravi tecnici, degli ottimi imprenditori e gestori di risorse economiche, ma difficilmente sapranno costruire un ambiente organizzativo che promuova umana convivenza.

Dalla relazione di fine corso sull'esperienza del *Laboratorio sul benessere organizzativo*:

(...) Spesso durante i momenti di riflessione molti di noi hanno espresso le loro perplessità e preoccupazioni in riferimento a fattori esterni, come se non riuscissimo ad essere lì, ad essere presenti perché la mente andava fuori, nel momento in cui siamo chiamati a pensare, ci troviamo in difficoltà e pensiamo al fare. Questo mi capita spesso durante le giornate, perché presa da troppe situazioni è come se fossi proiettata sempre in avanti ad organizzare le cose future ed il solo fatto di fermarmi viene percepito come una perdita di tempo. Grazie a questa esperienza ho preso consapevolezza che in questi momenti piuttosto che fare, sarebbe importante fermarsi, non fare ma piuttosto pensare, riflettere su come tutto questo ci fa stare e come fare per elaborare gli stati d'animo che ne conseguono; possibilmente dopo aver mentalizzato, tutto il "fare" risulterebbe più scorrevole e piacevole perché accompagnato da stati di serenità.

Ma cosa significa pensare? Pensare non è starsene da soli in silenzio, quello porterebbe a rimuginare ed il non esporsi in un contesto organizzativo creerebbe ulteriore malessere. Piuttosto pensare insieme significa anche esporre i propri pensieri e stati d'animo perché questi siano accolti ed elaborati dall'intero gruppo. È questo il ruolo che da psicologa voglio avere all'interno di un'organizzazione, voglio

comprendere le persone ed il loro stato durante il loro "fare continuo" e coniugare il pensare con l'agire...

Bibliografia

Avallone, F. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina.

Badiou, A. (2016). *La vraie vie*. Paris: Fayard.

Cavaleri, S., Lo Piccolo, C., & Ruvolo, G. (2016). *L'inutile fatica: Soggettività e disagio psichico nell'ethos capitalistico contemporaneo*. Milano: Mimesis.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.

Dejours, C (2012). *La panne: Repenser le travail et changer la vie*. Paris: Bayard.

Gallino L. (2011). *Finanzcapitalismo: La civiltà del denaro in crisi*. Torino: Einaudi.

Piketty, T. (2014). *Il capitale nel XXI secolo*. Milano: Bompiani.

Ruvolo, G. (2018). *Un'identità transculturale contemporanea: la soggettività neoliberista di massa*. Atti del convegno EATGA, Ischia 4/5 maggio 2018. In corso di pubblicazione.

Sloterdijk, P. (2015). *Il mondo dentro il capitale*. Milano: Meltemi.