

LAVORARE SENZA OFFENDERSI

Emozioni e conflitti

Prefazione e introduzione del libro edito dalla Guerini e Associati



PREFAZIONE (di Francesco Varanini)

Credo che sia importante farla finita con i generi letterari e con i confini disciplinari. Per questo è nata la collana che accoglie questo libro. E per questo, anche, credo che nel presentare un testo, o nel commentarlo, sia opportuno allontanarsi dal 'genere'. Ci si può, ci si deve anzi avvicinare ad un'opera come questa, che in apparenza di si presenta come un 'manuale', così come ci si avvicina ad un libro di poesie o a un romanzo.

Prima della forma e del genere, conta il perché si scrive, e il come si scrive.

Mi sembra dunque che questo libro meriti attenzione per diversi ordini di motivi. Diversi ordini di motivi che, lo dico subito, rimandano a una unica riflessione di fondo, dalla quale parto.

Il libro è non di rado, prima che un messaggio rivolto al lettore, una gratuita manifestazione di narcisismo dell'autore. Pagine viziate dal bisogno di esibirsi, di compensare e nascondere le proprie debolezze, di ostentare una autostima che non si possiede. Quale che sia il genere letterario, saggio o romanzo o manuale, gran parte dei libri tradiscono questo retroscena – e per questo, spesso senza che ci risulti immediatamente chiaro il motivo, ci appaiono fastidiosi.

A partire da un tema di moda l'autore confeziona merce letteraria – temi in fondo scontati, descritti in modo neutro, senza coinvolgimento. La scrittura è uno sguardo superficiale e difensivo. Sono libri, in fondo, autocensurati: l'autore non lascia vedere niente di sé; non si mostra a noi, perché non è veramente disposto a mostrarsi di fronte a sé stesso.

All'opposto, libri come questo, dove la scrittura è –di qualsiasi cosa si scriva– occasione per riflettere su di sé, per ri-costruire un proprio equilibrio, per capirsi. Libri che più che mostrare un oggetto, raccontano di come l'autore vi si è avvicinato. Libri che più che esporre un contenuto, parlano di come il contenuto è emerso e si è evoluto nella mente dell'autore.

Libri come questo sono però spesso contorti, oscuri. Al lettore è dato molto –gli è offerta l'occasione di immergersi nel profondo, nelle le zone buie, in quell'oscurità nella quale si dibatte il pensiero prima di raggiungere la chiarezza. Ma è anche chiesto molto: una lettura lenta e faticosa.

Qui invece c'è la profondità, lo scavo, ma ci è risparmiata ogni oscurità. Il cammino alla ricerca di sé è aspro, ma può essere percorso con grazia, con eleganza, senza autocompiacimenti e senza autocommiserazioni.

Questo libro è una passeggiata nella mente dell'autrice. Non sembra esserci nascosto nulla. Ci è dato da osservare il filo del pensiero mentre si dipana, si aggroviglia a tratti e poi si presenta di nuovo in tutta la sua sottigliezza.

Mi vengono in mente quei versi di Baudelaire che parlano del gatto che “se promène” “dans ma cervelle”. Noi siamo quel gatto, l'autrice lo lascia fare.

Nei *Fiori del male* ci sono due poesie intitolate *Le chat*. La prima è il solito sonetto ben confezionato ma trito lezioso, déjà vu, luogo comune, dove il caro animaletto è il fedele compagno dei momenti di solitudine. Di questo ci importa poco. Ma l'altro sonetto, appunto, ci mostra il gatto mentre “Dans ma cervelle se promène,/ Ainsi qu'en son appartement”. La mente per fatta è un appartamento tenuto in ordine, arredato con personalità. Leggere è visitare queste stanze.

Il contenuto di qualsiasi libro –se il libro è uno specchio della mente dell'autore– è inevitabilmente misterioso, come la ‘voce’ del gatto. Ma proprio in questo mistero sta la bellezza di questa ‘voce’: “Elle est toujours riche et profonde/ C'est là son charme et son secret”. Così questa voce “Me remplit comme un vers nombreux/ Et me réjouit comme un philtre”.

“Pour dire les plus longues phrases,/ Elle n'a plus besoin de mots.”. E, nei fatti, questo libro, che è innanzitutto il viaggio in una mente, è un libro privo di lunghe frasi, e –potremmo anche dire– un libro che non prende per buone le parole, ma anzi le mette in discussione, e le usa con cautela e parsimonia. “Le parole prendono senso dall'emozione che suscitano. O significano poco o troppo. Definirle serve a negoziare il mondo”, scrive l'autrice.

Sono tanto difficili da usare, e potenzialmente ingannevoli, le parole –le parole scritte in particolare– che forse, se potesse, l'autrice ne farebbe a meno. Il suo non è un pensiero narrativo, non è un pensiero che si manifesta nel fluire di un discorso. La sua scrittura è aforistica, costruita con il minimo di parole possibile: definizioni, brevi massime.

Anche questa è una lezione: queste pagine si distaccano dagli eccessi verbali, dalle descrizioni inutilmente ridondanti alle quali i libri che leggiamo ci hanno purtroppo abituato. Gli eccessi verbali vorrebbero trasmetterci emozioni, ma –se non accettiamo passivamente l'inganno– non è difficile cogliervi una assoluta freddezza emotiva.

Qui invece, in questo libro, l'emozione –proprio perché spogliata di parole insufficienti ad esprimerla– è riconosciuta, accettata, vissuta nel presente.

Scrivere così –togliendo ciò che è inutile e collocando ogni concetto al suo posto– è come fare pulizie in casa, mettendo tutto in ordine. Provando soddisfazione nel farlo.

Ci è dato da immaginare che se l'autrice fosse rimasta legata a ciò che le è più consueto, a ciò che le dà piacere, il suo testo sarebbe composto di nient'altro rappresentazioni simboliche, logico-formali. La mente nella quale ci è offerta l'occasione di passeggiare ragiona per modelli, e si manifesterebbe –per sua natura– attraverso schemi, mappe, grafi.

Eppure questo libro è fatto di parole, parole amichevoli, che accompagnano. Ci vengono proposti esercizi, ripassi, sintesi.

Dunque in qualche modo l'autrice forza il suo modo di esprimere il pensiero. Perché lo fa?

Lo fa perché sa di proporci un lavoro difficile. Non ci nasconde le asperità del cammino, ma non per questo vuole costringerci a un inutile fatica.

Se l'esposizione fosse più complessa, negherebbe il suo valore. L'autrice ci parla di tenebre emotive –di quelle situazioni in cui si 'sta male', tanto da non trovare altro sfogo all'offendere sé stessi e gli altri–. Ma non si ferma qui, ci propone un attraversamento: un percorso, come inizia, dove possiamo arrivare. Ci parla di come ha attraversato le tenebre, di come è uscita. Ci parla non da una selva oscura, ma da un prato illuminato dal sole. Di qui, parlando di sé, con semplicità, ci aiuta a immaginare quale percorso potremmo costruire per noi.

Avendo fatto un lavoro su di sé, ha raggiunto un certo equilibrio emozionale: perciò non ha bisogno di ostentare la profondità del proprio pensiero. E usa le parole utili per noi. Parole utili a mostrarci quello che potrebbe essere il nostro cammino.

Questo è un libro senza fonti. Contiene sì citazioni, ma è solo perché è apparso in certi casi inutile all'autrice, e non onesto, non economico, riscrivere con parole sue ciò che era già stato scritto in modo adeguato da altri. Ma non c'è nessun rimando scolastico, nessuna citazione legittimante.

Potremmo notare in queste pagine la contiguità con certe riflessioni di Edgar Morin o di Gregory Bateson; o cogliere una vicinanza con Musil, quando ragiona sull'esattezza e sull'anima; potrebbe venire in mente Daumal quando pone al centro di tutto il lavoro su di sé; e la forma potrebbe ricordare l'astrazione e la sintesi di Wittgenstein.

Ma il soffermarsi su queste consonanze è irrilevante. L'autrice –come ognuno di noi dovrebbe fare– esplora la sua mente e segue il suo pensiero. E a partire da questo 'studio' costruisce la propria vita.

È per scelta –come ognuno di noi dovrebbe essere– 'ignorante', 'ignara'. Si confronta con l' 'ignoto'. Se si legge solo per cercare rassicurazioni e giustificazioni, meglio non leggere. La scuola, in fondo, è una istituzione pericolosa: non ci insegna a pensare, ma a subire il pensiero altrui.

Il vero percorso di conoscenza, invece, è sempre del tutto personale. È un lavoro su di sé, che si nutre di incontri. Con persone e con libri. Ma sempre a partire dallo stupore del proprio pensiero, della bellezza della propria mente, della consapevolezza della propria unicità.

Escluse le fonti, ha forse senso qui citare semmai quell'immagine (forse inventata, ma ben trovata) di Wittgenstein che viaggiava nella vita con il solo bagaglio di uno zainetto: la ricerca dell'essenziale sta nella progressiva rinuncia all'inutile. Meglio conosciamo noi stessi, più lieve è il 'bagaglio' di cui sentiamo bisogno.

Ecco dunque il dono dell'autrice. Niente di inutilmente complicato. Come un libro di cucina che vale perché (e solo perché) ogni ricetta è stata prima provata e riprovata dalla cuoca. Ma allo stesso tempo un libro che non ci risparmia nulla. Un libro che ci toglie gli alibi e ci costringe ad ammettere che potremmo fare –per noi stessi, e poi per gli altri– ben più di quanto stiamo facendo.

Lavorare su di sé per allontanare dai propri atteggiamenti l'offesa – in latino *offendere*: 'urtare contro'.

Non sentirsi più offesi. Superare l'imbarazzo, accettare di vivere le emozioni. Evitare il sorgere di situazioni che generano dolore. Pensare che, per ognuno di noi, è possibile 'essere libero'. "La libertà è il poter essere responsabili, la responsabilità è il poter essere liberi, il potere è la libertà di essere responsabili."

Non ci sono in queste pagine istruzioni per l'uso date dall'alto, da un esperto. C'è –lo ripeto un'ultima volta– il resoconto di un lavoro su di sé, svolto con cura e rispetto delle proprie debolezze, del tempo necessario per cambiare, della fatica necessaria per allontanarsi da comportamenti 'negativi'.

C'è il coraggio di porsi domande che se sentiamo vere e profonde: *Perché non vogliamo smettere di offenderci?*

Domande che spesso rifiutiamo, magari con al scusa che si tratta di interrogativi troppo 'semplici' – come se fosse inevitabile arrenderci alla complicazione, ad una vita affettiva e professionale insoddisfacente; come se provassimo una perversa soddisfazione nel dire a noi stessi che è impossibile 'stare bene'.

INTRODUZIONE

Analizzare l'offesa per modificare l'organizzazione aziendale

Siamo stati educati, addomesticati, ad offenderci e a indurre gli altri a fare altrettanto.

Che ognuno di noi sottoponesse se stesso e gli altri all'offesa è stato per un pezzo funzionale alla nostra organizzazione sociale e, in genere, all'organizzazione delle aziende.

Non penso che qualche malvagio abbia deliberatamente scelto di limitare la nostra consapevolezza volendoci addestrare ad offenderci e a incoraggiare gli altri a farlo, penso che socialmente ci siamo strutturati intorno a questi atteggiamenti fondamentali semplicemente perché sembravano dare grandi vantaggi.

Soprattutto vantaggi di efficienza. In effetti quando il contesto cambia poco, le organizzazioni gerarchiche partecipate con atteggiamenti di offesa manifestano appieno la propria efficienza. L'offesa infatti, inducendo alienazione e conformismo, rende i comportamenti prevedibili e controllabili.

La situazione sta radicalmente cambiando. Il contesto in cui si trova ad operare ogni organizzazione è sempre meno stabile, i cambiamenti sono in gran parte imprevedibili e inevitabilmente globali. Ormai l'organizzazione gerarchica, pianificata dall'alto come una macchina, non è la più adatta a sopravvivere.

Si può scegliere di creare organizzazioni gerarchiche che nascono e muoiono nel giro di poco tempo, oppure di creare organizzazioni con una possibilità di vita più lunga.

La forma di un'organizzazione che può vivere in un contesto in continuo cambiamento è molto più simile ad un essere vivente che sa evolvere, piuttosto che ad una macchina.

Un'azienda che voglia mantenersi in vita in un ambiente in rapido cambiamento non può essere completamente pensata a priori, deve avere una struttura duttile che le permetta di auto-organizzarsi.

Una sorta di rete di altre reti, che vive della possibilità di ogni elemento di comunicare con gli altri e con il contesto, in modo che possano emergere induttivamente aree di collaborazione in continua evoluzione.

Per questo tipo di organizzazione l'offesa e l'alienazione non sono più funzionali, sono anzi dannose.

Queste infatti minano l'organizzazione alla base, in quanto diminuiscono la responsabilità, la libertà e il potere di ciascuno, diminuiscono cioè le fonti di energia dell'organizzazione.

Sono molti i cambiamenti che l'organizzazione deve affrontare per assumere una forma adeguata alla sopravvivenza: deve abbandonare la forma strettamente gerarchica per assumere quella a rete "ameboide", deve funzionare in maniera induttiva e non soltanto deduttiva, deve potersi autoregolare piuttosto che essere pianificata e controllata, e la sua priorità non può più consistere solo nella qualità del prodotto, ma nella qualità di tutto il rapporto di scambio con l'ambiente che partecipa, cioè nell'etica delle relazioni di produzione e fruizione.

Tutti questi processi di cambiamento si svolgono con e attraverso la comunicazione fra soggetti.

Se il compito di ciascuno nell'organizzazione è promuovere questi cambiamenti, non è più ammissibile considerare professionale alienarsi attraverso l'offesa e comunicare allo scopo di rendere sopportabile l'alienazione.

Questi cambiamenti possono avvenire solo facendo attenzione ad un livello superiore a quello delle singole azioni, ad un livello che riguarda le premesse del rapporto con noi stessi e con gli altri.

In pratica significa soprattutto emanciparsi da vecchi automatismi, e recuperare responsabilità.

Che l'organizzazione del lavoro contribuisca ora, per necessità di sopravvivenza, allo sviluppo etico della società?

Eccomi qui dunque a raccontare l'invisibile ovvio:

- Come, offendendoci, ci alieniamo e come, per goderne i vantaggi perversi, induciamo gli altri a fare altrettanto
- come adottare atteggiamenti alternativi, tutto sommato semplici da acquisire (basta un po' di allenamento affinché diventino spontanei), che rendono la vita molto più godibile per chiunque ne condivida il valore

Analizzare l'offesa per conoscere un paradigma delle emozioni

Conoscere il modo con cui ci offendiamo è piuttosto semplice. Si tratta infatti di un meccanismo in cui è particolarmente evidente il ruolo del giudizio su di noi o sulla nostra visione del mondo.

Imparare a riconoscere questo automatismo anche in un suo lieve manifestarsi è importante per imparare ad utilizzare ogni emozione: infatti ogni emozione contiene, in qualche forma, un giudizio su sé stessi.

Se siamo consapevoli del giudizio in base al quale agiamo e se siamo consapevoli degli strumenti che utilizziamo per formarci quel giudizio, agiremo con un maggior margine di libertà e, dunque, di responsabilità e di potere, potenziando la rete nel suo complesso.

Analizzare l'offesa per indirizzare le energie verso i propri obiettivi

Molte energie spese sul lavoro sono dedicate alla protezione e alla promozione delle immagini in cui ci identifichiamo. In funzione di queste si ingaggiano lotte improduttive e talora dannose rispetto ai propri obiettivi.

Conoscere il modo in cui ci offendiamo ci farà ritornare al contatto con noi stessi e ci permetterà di indirizzare attenzione e sforzi nel perseguire i nostri obiettivi.

Analizzare l'offesa per migliorare la soddisfazione nel lavorare¹

La possibilità di trovare soddisfazione nel lavorare è strettamente connessa all'assumersi la responsabilità di essere consapevoli dei propri bisogni e dei propri valori.

Quando assumiamo passivamente missioni, strategie, norme, organigrammi... forniti dall'azienda, rischiamo di crearci un'identità che ci è estranea e che corrisponde a un'immagine cui tendiamo a conformarci e non a un'emozione visceralmente vissuta.

Per trovare soddisfazione nel proprio lavorare è necessario mantenere una continua comunicazione con la realtà (che comprende anche la nostra realtà interiore), altrimenti si creano degli automatismi, vale a dire azioni compiute senza essere state consapevolmente scelte, in uno stato di dissociazione rispetto a se stessi, alla propria esperienza, ai propri bisogni.

Quando rinunciamo alla continua comunicazione e rinegoziazione nel lavorare provochiamo insoddisfazione e una condizione esistenziale molto povera:

- Perdiamo il contatto con il proprio sentirsi esistere.
- Riconosciamo noi stessi non attraverso il contatto con la nostra esperienza ma attraverso l'identificazione con limiti (norme, prassi, valori, obiettivi) non scelti.
- Finiamo per dissociarci per valutare quanto l'immagine di noi stessi corrisponda a standard definiti da condizioni estranee alle nostre esigenze.
- Valutiamo noi stessi in base alla misura della nostra conformità a standard e perdiamo il senso del nostro valore assoluto.
- Perdiamo il piacere di una esperienza autentica sospesi in un tempo non presente, all'inseguimento di come dovremmo essere o essere stati.
- Ci affanniamo per raggiungere obiettivi non nostri e dunque perdiamo la possibilità di godere davvero del loro (eventuale) raggiungimento.
- Promuoviamo, per noi stessi e per gli altri, uno stile di vita improntato ad automatismi ed abitudini che rendono superfluo l'esercizio dell'attenzione responsabile e che dunque ci alienano dalla nostra vita.
- Promuoviamo, in noi e negli altri, la ricerca dell'indifferenza emotiva e il rifiuto-negazione di emozioni sgradevoli.
- Perdiamo la possibilità di scegliere i presupposti cui rispondere.

Questa, per quanto comune, è una misera condizione esistenziale, che si aggrava in circoli viziosi:

¹ da un articolo scritto insieme ad Attilio Pagano

- La dissociazione rispetto ai propri bisogni riduce i propri desideri all'ottenimento dei premi (un riconoscimento, fonte di falsa identità, che è implicitamente riconoscimento di conformità) e l'elusione delle punizioni (a esempio, un'accusa di non conformità con l'implicito misconoscimento del valore assoluto di una persona). → Ma riuscire a ottenere premi e a evitare punizioni può rafforzare la posizione di dissociazione dai propri veri bisogni e obiettivi.
- È comune l'esempio del manager che ha fatto un'ottima carriera e che non ne è soddisfatto in quanto si è forzato in un'immagine di se stesso cui si è conformato passivamente, senza negoziare il proprio lavoro in base ai propri bisogni avvertiti emozionalmente e visceralmente. Sa di essere diventato "qualcuno", ma non è se stesso. Questo altro se stesso non lo appassiona, non lo intriga. Egli conosce il segreto, sa che c'è sotto una manipolazione.
- Questa misera condizione esistenziale spesso è negata, oppure è avvertita come un diffuso e non specifico disagio di fondo dal quale si cerca di salvarsi rispondendo a domande come: "che senso ha il mio lavoro?". → Ma proprio il porsi questa domanda rafforza la posizione di dissociazione, perché il vero senso del lavoro non è acquisibile una volta per tutte, ma è nel lavorare stesso, cioè nel rinegoziare continuamente i propri valori e i propri obiettivi.
- È comune la depressione di chi ha accettato promozioni a una posizioni non corrispondenti al suo piacere di lavorare (ad esempio un professional promosso a un incarico gestionale). La depressione deriva dall'essersi conformati a pregiudizi circa il miglioramento di status nelle imprese che corrispondono a criteri non collegati alla consapevolezza dei propri bisogni ed emozioni viscerali.
- La definizione di se stessi e del lavoro come di qualcosa di stabile crea l'illusione di trovare nella stabilità risparmio di energie, prevedibilità, significato e identità forniti dal conformarsi a un'immagine predefinita. → Ma proprio la ricerca di sicurezza nella stabilità allontana dalla possibilità di fare esperienze vissute soggettivamente, che è l'unica risorsa che abbiamo per mantenerci capaci di responsabilità in un contesto di cambiamento. La responsabilità, intesa come capacità di rispondere, si può attuare solo attraverso il contatto con la realtà (con il senso forte della vita vissuta oltre la prevedibilità) scevro di pregiudizi e standard cui conformarsi.
- È comune l'esperienza di chi, avendo definito la propria identità professionale e personale in funzione di un'etichetta o di un ruolo organizzativo, si trova esistenzialmente spiazzato dalla cessazione di quel rapporto di lavoro.

Per recuperare una condizione esistenziale significativa, anche nel lavoro, è necessario evitare questi circoli viziosi.

Come?

- Mantenendo il contatto con le nostre sensazioni per controllare che gli obiettivi che stiamo perseguendo siano davvero di nostra soddisfazione.
- Riesaminando l'utilità dei nostri pregiudizi.
- Aspettandosi di sperimentare piazzamento e imbarazzo, e disponendoci a divertirci per il nuovo e per il fuori standard.
- Ricercando la comunicazione e il rispecchiamento negli altri senza dipendere dal loro riconoscimento.

- Mantenendoci aperti ai feed-back e disponibili e impegnati a modificare il nostro comportamento in funzione di questi.
- Ricercando la sicurezza nella fiducia in sé e nella nostra di capacità di rispondere ai cambiamenti.

Una delle principali condizioni per conseguire soddisfazione nel lavorare si fonda sulla disposizione di ognuno di noi a negoziare obiettivi e valori con le altre persone e con l'organizzazione.

La negoziazione non va riferita esclusivamente a uno scambio (per esempio retribuzione contro prestazione lavorativa), ma va concepita anche come convergenza e complementarità di interessi. Ciò implica di considerare il rapporto di lavoro come regolato anche da un contratto etico che si configura quando il lavoratore chiede all'organizzazione di farsi carico dei propri valori.

Tale rapporto di negoziazione deve necessariamente essere continuo, perché continui sono i cambiamenti e gli adattamenti richiesti all'individuo.

Il continuo cambiamento cui ciascuno è sottoposto viene vissuto con un senso di oppressione e di riduzione della propria identità quando ci si identifica in un'immagine stabile di sé. Mentre viene vissuto con un senso di libertà e di continua ricerca di possibilità espressive (anche al di là dei confini disciplinari del proprio percorso scolastico e universitario), se ci si mantiene in contatto con le proprie sensazioni e si considerano i cambiamenti come opportunità di maggiore soddisfazione e aderenza a sé stessi.

Il cambiamento individuale è soddisfacente solo se è connesso alla consapevolezza delle proprie sensazioni ed emozioni.