

## Sofferenze e illusioni nelle organizzazioni

## Decostruire per costruire

Maggio 2010

## Considerazioni raccolte attraverso:

- l'invio di e-mail
- un post sul blog <http://mainograz.wordpress.com/2010/05/07/fatica-al-lavoro-un-piccolo-sondaggio/>

| Posizione lavorativa                                     | Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?   | Quali sono le illusioni lavorative buone?  | Quali sono le illusioni lavorative cattive?  |
|--|--|--|--|
| Infermiera   | <p>Per una professionista della salute come me le sofferenze sono tante, è una figura che accompagna la persona dalla sua nascita sino al momento più estremo, lungo tutto il corso della vita, essendo sempre preparati a capire, sostenere, e alleviare il dolore; le difficoltà sono tante, perché bisogna essere consapevoli che le condizioni di lavoro attuali consentono appena la risposta ai bisogni essenziali, non ci si può permettere di prendere in carico un paziente in tutta la sua totalità, nel rispetto dell'integrità della propria persona. Ci vuole tempo: tempo per ascoltare, per parlare, per rassicurare, per riflettere se il nostro agire è coerente con il nostro sentire, perché non è vero che si può assistere agli altri senza condizionare la propria vita privata. Ma nonostante questo si può essere soddisfatti di questo lavoro, perché ad annullare la grande fatica di esercitarlo sono le gratificazioni che vengono proprio dai pazienti.</p> | <p>Far sì che sia riconosciuto come un mestiere che è in grado di offrire alta e specifica professionalità per il benessere e la salvaguardia della vita dei malati.</p> | <p>È una professione che ancora non è socialmente valorizzata nonostante siamo una categoria che ha lavorato per migliorare il proprio ambito professionale.</p>   |
| Posizione lavorativa                                     | Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?   | Quali sono le illusioni lavorative buone?  | Quali sono le illusioni lavorative cattive?  |
| Responsabile di un servizio per l'inserimento lavorativo | <p>Sentire che il desiderio di fare, le caratteristiche personali non vengono accolte, che non possono essere valorizzate perché l'organizzazione è impegnata in altro, è attraversata da tensioni e conflitti dispersivi.</p> <p>Avvertire che la fatica è dispersiva, e che genera ritiri e chiusure, indisponibilità. E che in tutto ciò non c'è banale cattiveria, ma proprio la fatica e la sofferenza altrui, che sembra innescare a catena altra fatica e sofferenza, che sembra propagarsi...</p> <p>Annaspire, non vedere vie d'uscita, sentire di affondare, sentire che ogni passo peggiora la situazione. Le situazioni di crisi sono così. Difficili da pensare, moltiplicanti la confusione, la sensazione di dispersione di energie.</p>  | <p>Forse le illusioni buone sono le speranze, sono progetti anche sovrastimati, che però riescono a collegare parti disperse.</p>  | <p>Illusioni cattive sono quelle che si presentano come buonissime, totalizzanti, cariche di promesse, senza smagliature, incertezze, increspature. Sono forse le illusioni tout-court.</p> <p>Illusioni... di dare la linea, di stabilire un ordine, di sapere cosa è meglio fare, ma poi ci si trova ad affrontare complessità impreviste e imprevedibili.</p> <p>Se dovessi dire un'illusione (non buona) nel mio lavoro, un'illusione che ogni tanto fa capolino, è l'illusione di essere un 'capo' che sa cosa si deve fare e come, e sa anche come ottenere adesione e coesione dal/nel suo gruppo di lavoro.</p> <p>E in tutto questo sento la fatica e l'impossibilità di determinare il corso delle cose.</p> |

Non riuscire ad esprimere la propria fatica, avvertirla come peso, come qualcosa che schiaccia, che paralizza, che non consente di trovare energie per mobilitarsi.

Non vedere vie d'uscita.

I/le capi/e spesso non sanno, sono confusi/e, sono in dubbio, incerti e frastornati.

Qualche volta sentono l'aiuto del loro gruppo di lavoro, qualche volta dei loro capi (abbiamo quasi sempre qualcuno che è in una posizione sovraordinata).

Insomma, un'illusione molto faticosa da reggere è l'idealizzazione dei capi (o del proprio essere capo).

#### Posizione lavorativa

#### Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?

Quadro in una multinazionale

L'impotenza di fronte a meccanismi e metodologie di lavoro che si presentano come moloch intoccabili, calate dall'alto e per le quali non vengono definite in modo condiviso responsabilità e possibilità di intervento.

Ci troviamo a lavorare con programmi, software e applicazioni assolutamente non performanti perché pensate per una realtà diversa dalla nostra, in generale per il paese "centrale" (lavoro in una multinazionale), e che si vuole a tutti i costi far valere per tutti i paesi senza modificarle anche se le strutture, le organizzazioni, le necessità "esterne" sono completamente diverse.

Manca una definizione chiara dell'organizzazione (da noi si dice il "qui fait quoi" !); per questo le informazioni non sono correttamente condivise. Capita spesso che le comunicazioni girino tra le persone, ma non coinvolgano tutti gli interessati. E' quello che io chiamo la geometria del perimetro (in contrapposizione a quella dell'area).

Ultima, ma non ultima, la constatazione di una gerarchia che, pur condividendo tutte o alcune delle osservazioni sopra riportate, non riesce o non si impegna per "portarle a tema" negli ambiti di responsabilità corrispondente.

Ovviamente queste sono mie opinioni, figlie del mio modo di pensare, e dell'orizzonte di osservazione al quale posso arrivare. Non escludo, se non altro perché ho una opinione positiva della mente umana, che le conoscenze e le percezioni ad altri livelli giustificano tutto questo. A me pare abbastanza difficile, però...

#### Quali sono le illusioni lavorative buone?

Faccio fatica ad identificare delle illusioni definibili come tali nell'ambito del lavoro. Credo che tutte le illusioni, in generale, diventino sempre più buone quanto più si trasformano da illusioni a possibilità

Direi che in generale le illusioni buone sono quelle che riguardano la sfera delle relazioni (colleghi, gerarchia ascendente e discendente, ecc) con l'idea di riuscire a far diventare la convivenza che si instaura una occasione di incontro e di crescita (come tutte le relazioni). In una parola direi di far diventare l'ambiente di lavoro uno "strumento" per costruire relazioni significative e positive.

#### Quali sono le illusioni lavorative cattive?

Credo invece di poter definire cattiva, nell'accezione definita in premessa, l'illusione di riuscire a modificare i processi per adattarli il più possibile alle esigenze delle persone implicate. Costatiamo che gli individui, ma anche le masse, sono sempre più considerate "strumenti" del processo di lavoro anziché esserne protagonisti capaci di intervenire e, al limite, di modificare il processo stesso dall'interno.

#### Posizione lavorativa

#### Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?

Animatrice

Per quanto mi riguarda quello che genera sofferenza nel mio lavoro è l'ansia di non essere all'altezza e in modo

#### Quali sono le illusioni lavorative buone?

Un'illusione buona è sempre connessa al fine però visto come davvero la possibilità di far qualcosa di buono, di

#### Quali sono le illusioni lavorative cattive?

Domanda non semplice...

particolare di non saper a chi chiedere aiuto. Chiedersi sempre "ma io sarò in grado?"

Il non avere un piano prestabilito, ma lo stesso vale anche nello studio; se non ho un tracciato da seguire non so improvvisare, il non saper dove andare e dove finire non mi fa stare tranquilla.

Ed inoltre credo che dovendo lavorare con altre persone sia fondamentale creare un'atmosfera lavorativa piacevole evitando che per qualcuno il lavorare possa diventare un enorme peso per la mancanza di relazioni personali, esse infatti sono una risorsa importante.

utile, di importante.

Un'illusione potrebbe essere il pensare di far bene una cosa, di esserti impegnata molto ed invece scopri che non è abbastanza, che il tuo lavoro non è piaciuto o che qualcuno lo ha fatto meglio.

Un'altra potrebbe essere il fine... il fine dell'organizzazione coincide sempre con quello delle persone che ci lavorano dentro? Se così non fosse chi lavora non è un illuso? Con fini diversi da quelli della tua organizzazione ogni tuo passo, ogni tuo lavoro verrebbe in qualche modo distorto.

#### Posizione lavorativa

Dirigente in una multinazionale

#### Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?

Le sofferenze che ho patito sul lavoro, per fortuna poche, hanno sempre avuto due costanti: l'aspetto di relazione interpersonale e questioni di potere. In un caso si è trattato di un capo che in qualche modo perseguiva fini che io non dividevo e il mio non allinearli, il mantenere una mia indipendenza di pensiero e di azione venivano prontamente "ripagati" attraverso umiliazioni (molto sottili) o tentativi di screditarmi di fronte ai colleghi. Ho tenuto testa, soffrendo l'impotenza di cambiare la situazione, chiedendomi se non fosse meglio rivolgermi al livello superiore nella gerarchia, ma la strada non era praticabile, o pianificare una via di fuga, cioè la mia uscita dall'azienda. Alla fine quella persona è stata allontanata.

Ho avuto un'esperienza, meno drammatica, anche con colleghi (dove a mio parere le dinamiche di potere si fanno però più esplicite).

In questo caso la sofferenza non era tanto indotta da azioni altrui ma era mia personale. Non avendo mai "sgomitato" o tramato per ottenere riconoscimenti o promozioni, non avendo mai cercato attivamente le luci della ribalta, ma avendoli spesso ottenuti, venivo vissuta come un "animale strano" e i colleghi, non tutti per fortuna, mi vivevano come una che "certamente manipolava o circuiva". Dico che in questo caso la sofferenza era personale in quanto venivo percepita per quello che non ero, senza avere la possibilità di dimostrarlo.

#### Quali sono le illusioni lavorative buone?

L'illusione buona è quella di credere che con la propria professionalità, coerenza e onestà intellettuale si possa contribuire a costruire qualcosa di importante.

#### Quali sono le illusioni lavorative cattive?

Quella cattiva è di credere che tutti abbiano i tuoi stessi principi morali, la stessa sincera dedizione a sviluppare l'organizzazione e a intrattenere rapporti costruttivi con gli altri membri.

#### Posizione lavorativa

#### Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?

#### Quali sono le illusioni lavorative buone?

#### Quali sono le illusioni lavorative cattive?

|                                |   |  |  |
|--------------------------------|---|--|--|
| Consulente dell'organizzazione | Primo aspetto: la "fatica" contenuta nel titolo mi sembra più lieve della "sofferenza" della domanda. Provo a dire qualcosa. Sento che le sofferenze connesse al mio lavoro sono di diverso livello: quella di lavorare lavorare e poi di vedere cambiamenti quasi impercettibili nelle organizzazioni. Ha senso quello che faccio? A cosa e a chi serve? Talvolta lo strisciante senso di frustrazione e di non-senso si insinua e fa soffrire. Così come quando vedi situazioni bloccate e sclerotizzate da anni e a te chiedono di provare a far qualcosa. I disagi, i blocchi delle persone, le loro insoddisfazioni ti arrivano addosso e "contenerli", anche emotivamente, non è facile. Altra sofferenza/fatica è quella analizzare quello che accade, le domande portate dai clienti e cercare delle leve per un lavoro comune. La sofferenza è data forse dal senso di incertezza, del non sapere mai bene se quella direzione è adatta. Altro capitolo ancora sarebbe quello della sofferenza, soprattutto in questa fase, di capire se nei prossimi mesi lavori... | Sulle illusioni ci devo pensare un po'...  |  |
| <b>Posizione lavorativa</b>    | <b>Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?</b>   | <b>Quali sono le illusioni lavorative buone?</b>   | <b>Quali sono le illusioni lavorative cattive?</b>   |
| Impiegata in uno studio        | Sono le persone che si pongono nei confronti degli altri con atteggiamenti di superiorità e arroganza.  | Spesso mi illudo che i rapporti con le altre persone possano ritornare nella "normalità, com'era una volta...  | ... ma la realtà è che di giorno in giorno tutti diventano sempre più pretenziosi e indisponenti.  |
| <b>Posizione lavorativa</b>    | <b>Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?</b>   | <b>Quali sono le illusioni lavorative buone?</b>   | <b>Quali sono le illusioni lavorative cattive?</b>   |
| Consulente informatica         | La presunzione di gente incompetente, l'indisponibilità ad ammettere degli errori, l'arroganza di alcune persone.   | Personalmente ritengo che le illusioni siano molto dipendenti dall'età lavorativa, dall'esperienza e dall'ambito professionale.<br><br>Buone sono le relazioni con i colleghi, il raggiungimento di un obiettivo di gruppo...  | Illusioni cattive quando tutti i nostri sforzi sono finalizzati ad un obiettivo il cui beneficio è riconosciuto solo ad una persona.<br><br>Illusioni cattive, quando, dopo anni, credi ancora che si vive per lavorare e non si lavora per vivere, quando credi ancora che i successi lavorativi siano tutto. |
| <b>Posizione lavorativa</b>    | <b>Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?</b>   | <b>Quali sono le illusioni lavorative buone?</b>   | <b>Quali sono le illusioni lavorative cattive?</b>   |
| Psicologa                      |   | Provo a scrivere qualcosa sulle illusioni lavorative.<br><br>Quali sono le illusioni lavorative buone? Sono pensieri che ci aiutano a credere nei nostri progetti, a non perdere di vista gli obiettivi finali; sono illusioni rassicuranti generate dall'autoefficacia percepita di ciascuno. Grazie a questi pensieri crediamo nella possibilità di realizzazione in ambito lavorativo. Sono illusioni che attivano. Ricollegandomi all'intervento della consulente informatica, credo che le illusioni buone ci consentano di ipotizzare l'esistenza di una terza via tra "lavorare per | Le illusioni cattive generano sofferenza poiché ci rendono consapevoli della difficoltà di raggiungere situazioni ideali. Suggestiscono di adattarci a prospettive non troppo entusiasmanti. Bilanciano quelle buone. Generano dubbi e insinuano che non ce la faremo mai.                                     |

vivere” e “vivere per lavorare”: il piacere, l’entusiasmo di lavorare in modo che non ci sia discrepanza tra lavorare e vivere.

| <b>Posizione lavorativa</b>      | <b>Cosa genera sofferenza nel mio lavoro?</b>  | <b>Quali sono le illusioni lavorative buone?</b>  | <b>Quali sono le illusioni lavorative cattive?</b>  |
|----------------------------------|--|---|---|
| Dirigente di cooperativa sociale | Cosa genera sofferenza? la prendo alla lettera -come potrei altrimenti!-e sofferenza a me la dà da quando scopro di essermi illuso...di aver creduto che un amministratore fosse sincero con me...che quel collega non si sarebbe tirato mai indietro...che a quella riunione d'equipe non sarebbero state dette quelle cose...che quel tuo amico non avrebbe fatto la cresta sul finanziamento... | ...la mia regola è aspettarmi poco, per lasciare me e gli altri più liberi di fare e pensare. Credo che questa sia un'illusione buona | Quelle cattive, appunto, sono le illusioni quando fanno BLOP e schizzetti di sapone ti vanno negli occhi. |

Una collega mi ha segnalato che non si ritrova nella parola ‘sofferenza’. Preferisce usare il termine ‘stress’ per descrivere le ‘sollecitazioni negative alle quali è sottoposto al lavoro’...

Un altro aspetto: la “fatica” contenuta nel titolo del post sembra più lieve della “sofferenza” della domanda.