

La domanda per la psicologia nella contemporaneità: una lettura della crisi d'impresa

*Onofrio Strignano**

Abstract

L'Autore propone il tema del rapporto tra ciò che viene chiamato "crisi d'impresa" nella contemporaneità e la "domanda" per la psicologia. La tesi che l'Autore sostiene, giù in generale, discute la variabilità dell'intervento psicologico in funzione di caratteristiche distintive del contesto e del momento storico in cui l'intervento si realizza.

Parole chiave: crisi d'impresa; fallimento; contemporaneità; domande sospese.

Il problema che si vuole discutere in questo scritto è il significato della "crisi d'impresa" nella contemporaneità e di come possa variare, in funzione di tale crisi, la "domanda" per la psicologia. Nel testo si discuteranno alcune situazioni professionali, dalla psicoterapia alla consulenza aziendale. Ogni esperienza sarà titolata come "movimento", intendendo con questo termine la presa di distanza dal senso comune.

La premessa dalla quale si vuole partire è: come cambia la domanda per la psicologia nella contemporaneità?

Il primo movimento: distinguere come obiettivo.

[...] Ho pensato di fargli saltare la macchina... Vorrei picchiarlo senza fermarmi. Poi, ho pensato di scattare delle foto a sua figlia o a sua moglie, mentre passeggiano, e inviargli un pacco con le foto, con il disegno di un buco sulla fronte e con una scritta del tipo "paga e non accadrà nulla". Sono giorni che non riesco a pensare ad altro. L'unica cosa che mi permette di andare avanti è l'idea di restituirgli il male che mi sta facendo [...]

È il racconto di un paziente, in un momento nei nostri incontri. Da un punto di vista diagnostico le frasi riportate potrebbero orientare una serie di caratteristiche sintomatiche riferite a aree della psicopatologia nelle quali, alcuni colleghi, potrebbero slanciarsi in definizioni: delirio florido, aggressività violenta, moti psicotici, fino alle fantasie proiettive di suicidio e parenticidio (ha moglie e figli anche il mio paziente).

Lo stralcio di discorso riportato è il racconto di una persona che ha problemi con la sua impresa. Quando ha trattato queste fantasie, in uno dei nostri incontri, sono stato felice e ho sentito che quest'uomo poteva venire fuori dalla situazione nella quale si trovava. Ne abbiamo parlato. Abbiamo capito che era in grado di distinguere.

Che cosa significa distinguere per quest'uomo?

Siamo a Roma. Il paziente¹ in questione è un imprenditore che lavora nel settore della comunicazione e dello spettacolo. Al primo appuntamento mi ha parlato del suo fallimento come uomo e come imprenditore. La sua società era in perdita. Stava dando fondo ai suoi risparmi e non sapeva quanto sarebbe potuto andare avanti. Aveva già chiesto un finanziamento a due banche, ma glielo avevano negato. Da quel momento era stato segnalato nella banca dati del CRIF². Non riusciva a parlare di queste difficoltà con la moglie e con la figlia, verso le quali si sentiva profondamente in colpa per non poter permettere loro di continuare a mantenere il tenore di vita al quale si erano abituati.

* Psicologo, specialista in psicoterapia psicoanalitica SPS, professore a contratto di Psicologia dell'organizzazione e dei processi decisionali presso i Dipartimenti di Informatica e di Ingegneria Informatica della "Sapienza" di Roma.

¹ La persona in questione ha partecipato a un seminario che ho tenuto all'università (presso il Dipartimento di Informatica della Sapienza) su *Modelli e tecniche di azione e decisione* e in quella sede mi ha chiesto un appuntamento.

² È una società privata che ha istituito una banca dati, un sistema di informazione creditizia, cioè un sistema che monitora la situazione economico-finanziaria di ognuno di noi e che è in grado di predire se chi chiede un finanziamento sarà in grado di restituirlo.

Vissuti depressivi, senza alcun dubbio. Magari potrebbe essere aiutato da qualche psicofarmaco per tenerlo un po' su. Si potrebbe cercare di abbassare il suo livello d'ansia. In particolare, ad esempio, quest'uomo è in grado di passare dei buoni fine settimana, ma la notte tra la domenica e il lunedì si sveglia, nottetempo, con un senso d'angoscia pervasivo che non gli permette di dormire. Gli vengono le palpitazioni. Ha difficoltà a uscire di casa e tarda parecchio prima di arrivare in ufficio. Si può parlare di episodio d'ansia con attacchi di panico. Gli stessi sintomi si ripresentavano ogni fine mese.

Restiamo per un attimo nel senso comune.

Quest'uomo ha un problema di liquidità economica. La sua azienda è in perdita, ma nella realtà non è così.

L'azienda di quest'uomo ha un ricco fatturato, ma è in credito da strutture pubbliche e da privati per cifre spropositate. Che cosa significa distinguere? Significa riconoscere la differenza tra "sentirsi un fallito" e "essere in un fallimento aziendale". Significa distinguere tra diagnosticare un individuo sui suoi sintomi e riconoscere i problemi di un individuo in uno specifico contesto e in un preciso momento storico. Ad esempio, è facile capire che il lunedì, per quest'uomo, è il giorno nel quale si deve riconfrontare con le situazioni che ha ritenuto irrisolvibili, mentre a fine mese bisogna far fronte agli stipendi dei collaboratori.

Sono stato felice di ascoltare le fantasie aggressive di quest'uomo verso un suo creditore, perché quest'uomo ha capito, nel nostro rapporto, che la sua sensazione di fallimento è indotta da influenze di un contesto socio-culturale conformista, che non ammette di riconoscere i momenti di flessione economica. Che cosa significa? Significa che, nella cultura degli imprenditori "in crisi", è come se nulla possa cambiare.

La persona di cui parlo non è in una situazione di fallimento. Se ci avesse creduto, se non avesse chiesto di parlare con uno psicologo, se non avesse partecipato a un seminario all'università, consigliato da un suo amico, se non avesse fatto nulla per pensare alla sua situazione, la sua sensazione di fallimento si sarebbe tradotta irrimediabilmente in una realtà. Perché?

Facciamo una digressione per provare a comprendere alcuni problemi della contemporaneità.

Chiamerò questa parte dello scritto: il labirinto degli imprenditori.

Dal Blog di Beppe Grillo:

Forse un veneto, più di altri italiani, non accetta l'idea del fallimento. La sua cultura non lo prevede. Lo considera una vergogna. La chiusura di un'azienda è un evento che NON può succedere. Non è contemplato. I suoi dipendenti sono spesso persone con cui lavora insieme, ogni giorno, in ufficio o in fabbrica. Il Veneto è la patria delle piccole e piccolissime imprese, dei distretti industriali. Guardare negli occhi i propri colleghi mentre sono licenziati è intollerabile. Per la famiglia vale ancora di più. I figli che finiranno con lui in mezzo a una strada, sono gli stessi che gli corrono incontro la sera prima di cena con la speranza di un piccolo regalo. Questo è vero anche altrove, ma in Veneto lo è di più. Il fallimento è una cappa di piombo, che ti isola, che ti porta al suicidio. Il mito dell'imprenditore che non deve chiedere nulla a nessuno, di un piccolo sogno americano, qui è più forte che altrove.

La lunga linea d'ombra degli imprenditori suicidi, 40 dall'inizio della crisi, è qualcosa di profondo, che non può essere spiegato in modo razionale. Perché questa strage silenziosa? (http://www.beppegrillo.it/2011/12/il_veneto_degli.html).

In questo momento, il numero degli imprenditori suicidi è altissimo. Inoltre, il numero preciso non è facilmente acquisibile, perché ci sono situazioni nelle quali le morti vengono camuffate per vergogna. Il fenomeno è più presente di quanto possiamo immaginare.

La situazione veneta non è isolata, forse è più clamorosa per la numerosità di piccole e medie imprese del Veneto, forse è più chiara per la forza e la competenza con la quale i veneti stanno provando a rendere discutibile il problema che ricopre l'intero tessuto sociale.

Ho potuto toccare con mano, per la prima volta, il problema di cui parlo in un incontro con alcuni notai, per una situazione personale. Questi mi hanno detto, durante uno scambio estemporaneo sulla situazione economica italiana: *dovete fare qualcosa, voi psicologi!*

I notai hanno il polso della situazione per un motivo. In questo momento storico una gran parte dei possidenti, nel nostro paese, sta svendendo il proprio patrimonio immobiliare. Per i notai sarebbe un grosso

affare se non fosse per un problema: i loro clienti non li pagano, perché le vendite servono per fare fronte ai debiti, e in molti casi negli assi fallimentari la parcella dei notai rimane inevasa.

La situazione dei mancati pagamenti, come possiamo vedere, sta attraversando tutto il mondo dei professionisti a reddito costruito, cioè quelle persone che vivono della propria impresa, del proprio lavoro e dei propri guadagni in rapporto all'offerta di beni o servizi.

I sintomi che si legano alla situazione sono gli stessi:

- Mancati pagamenti da terzi con una situazione di crescente indebitamento;
- Vendita di patrimonio privato per far fronte alle situazioni debitorie;
- Crescente senso di fallimento e atteggiamento d'isolamento dal tessuto sociale di appartenenza;
- Incapacità di poter riconoscere la natura dei problemi economico-finanziari, per farvi fronte in qualche modo, con un crescente senso di colpa e vergogna verso i propri congiunti e collaboratori;
- Vissuto di angoscia pervasiva e stato di costante tensione rispetto agli eventi critici, anche di lieve entità, verso i quali le fantasie di perdita diventano prevalenti;
- Radicamento della convinzione che ogni tentativo di soluzione sarà vano, perché *tanto ogni impegno non servirà a nulla!*

Come si può vedere, le caratteristiche evidenziate potrebbero ricordare i criteri del DSM IV TR³ da soddisfare per rientrare in questa o quella situazione psicopatologica. Nella formulazione che si sta proponendo, la centralità del quadro psicopatologico passa dall'individuo, come soggetto invariabile e acontestuale (Carli, 1993), all'individuo come variabile del contesto e partecipante della simbolizzazione collettiva del contesto stesso. La domanda per la psicologia cambia profondamente, se colta nella sua dimensione temporale, se colta nella contemporaneità.

Si capisce che *la psicologia ha bisogno di modelli altri dai propri, per comprendere e interpretare la realtà*⁴, ha bisogno di modelli economici e di modelli organizzativi. È sempre più necessario spostarci a un livello di complessità che superi la dicotomia oggettivista-soggettivista. Oggettivista nel senso di un modello interpretativo sovraordinato rispetto ai soggetti, come la psicopatologia di matrice psichiatrica. Soggettivista nel senso di una visione del mondo dove, nella migliore delle ipotesi, il rapporto tra soggetti e la stessa convivenza diventano l'unico oggetto di analisi.

È forse il caso di riconoscere una "terza via" epistemologica per la psicologia contemporanea. La terza via si porrebbe in un'ottica di attenzione al processo dell'agire sociale, processo che fluisce continuo e inarrestabile (Maggi, 2003; 2005; 2011; Romano, 2006) e orienta la plausibilità di una o più rappresentazioni della realtà.

In quest'ottica si vuole leggere la contemporaneità, ad esempio, risolvendo la confusione tra fatti e vissuti⁵.

Il vantare crediti, nell'attuale momento storico, è un vissuto. Non si sa se i debitori faranno fronte alle loro insolvenze. Il problema più grande è che l'insolvente primario è spesso l'Amministrazione Pubblica dello Stato. In alcuni casi sono quelle stesse amministrazioni che perseguono e sanzionano gli insolventi nei loro confronti.

È un dato di fatto, invece, che mentre non è prevedibile se si sarà pagati, si sa che ci sono scadenze e pagamenti di tributi dovuti spesso a introiti che non saranno mai percepiti.

Si capisce come l'incongruenza tra l'assetto organizzativo dello Stato e l'inadeguatezza della passività collettiva risulti schizoide, inadeguata, psicopatologizzante nel processo socio-economico contemporaneo.

Ad esempio, è ancora un vissuto quello di ritenere che nessuno potrà capire la situazione che si sta vivendo e che si sarà incapaci di reagire a una flessione degli introiti, perché si può scegliere, si può ridefinire il proprio ambito di azione imprenditoriale. Certo è che bisogna cambiare la mentalità dell'impresa.

Cos'è il labirinto degli imprenditori?

È la fantasia che nessuno potrà capire ciò che ti accade e che tutti i tuoi amici e i tuoi cari non saranno in grado di comprendere e non potranno aiutarti. È il vissuto di sfiducia pervasiva che si prova nei confronti di ogni situazione, senza sentire alcuna possibilità di rivedere abitudini, programmazione, riallineamento degli

³ Manuale Diagnostico e Statistico dei Disturbi Mentali.

⁴ Queste considerazioni sono una citazione di un discorso del prof. Renzo Carli in un convegno della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Psicoanalitica, tenuto il 16.06.13.

⁵ Citazione da manoscritto della Prof.ssa Rosa Maria Paniccia.

obiettivi di vita. È l'acquisizione dell'idea che non si possa fare altro che lavorare senza chiedere garanzie ai committenti. Perché se chiedi garanzie non lavori più.

Gli imprenditori non sanno che dai labirinti si esce, ma bisogna fare una scelta. Per uscire da un labirinto bisogna costeggiare una delle due pareti e scegliere una delle direzioni possibili. La strada potrà essere più o meno lunga, ma se ne esce.

Il secondo movimento: riconoscere come obiettivo.

È stato grande il turbamento nell'accorgermi che ci sono aziende che hanno modificato il proprio orientamento produttivo, consapevolmente o meno. Lo scisma tra produttività e risorse economiche mi è apparso un paradosso.

Ci sono attività aziendali che hanno virato il proprio obiettivo dalla produttività alla redditività azionaria. Che cosa significa? Farò un esempio.

Se una società che produce giocattoli volesse intensificare la propria posizione economico-finanziaria, nel senso comune saremmo portati a pensare che dovrebbe migliorare il proprio prodotto, intensificare la propria campagna commerciale di comunicazione e via dicendo. Il rapporto tra redditività e vendita del prodotto sarebbe direttamente proporzionale: più vendo più guadagno. Non è più così semplice.

È ormai noto che esiste un movimento aziendale che ha pensato di scindere la propria economia dalla produttività. Come? Utilizzando il capitale disponibile a fini speculativi, cioè utilizzando il danaro per produrre danaro. Come? Investendo, sul mercato azionario emergente, il patrimonio societario. Buona parte della capitalizzazione economica si baserebbe non più sulla qualità dei prodotti e sulla loro riuscita commerciale sul mercato, ma sulla distanza tra l'acquisizione delle materie prime per produrre, ad esempio giocattoli, e il pagamento dei fornitori. Gli introiti delle vendite sono utilizzati per fini speculativi, non per il pagamento dei fornitori delle merci; pagamento che avviene con tempi e metodi sempre più dilazionati.

Possedere capitali, per il più lungo tempo possibile, diventa prioritario per alcune aziende. I tempi di detenzione dei capitali e l'andamento dei mercati finanziari diventano i nuovi fattori di produttività. Si capirà che parliamo di una produttività imprevedibile, insicura, instabile.

Lo scisma tra produzione ed economia è una distorsione drammatica, perché falsifica la realtà economica per come la conosciamo (Stiglitz, 2004). È da reinterpretare il rapporto tra il lavoro, nel suo senso etimologico, e il guadagno. Ad esempio, uno dei problemi più importanti è che la separazione tra produzione e guadagni rende obsoleto il valore del lavoro, generando l'assurda possibilità di avere una florida produzione e commercializzazione di uno o più prodotti e un'economia societaria in perdita, in ragione della flessione azionaria, e viceversa.

Quali effetti produce la cultura aziendale appena descritta? Almeno uno: il personale produttivo, le persone che lavorano nelle aziende, diventa pressoché irrilevante rispetto alla nuova attenzione spostata sui mercati finanziari. Purtroppo il fenomeno è più diffuso di quanto potremmo immaginarci.

Da questo punto di vista la domanda per la psicologia sui fattori di sviluppo nella contemporaneità è lontana anni luce dalle ricerche di Elton Mayo alla Hawthorne della Western Electric di Chicago⁶. La relazione tra produttività e motivazioni, convivenza e cultura organizzativa potrebbero diventare, in breve tempo, variabili irrilevanti per le direzioni aziendali.

La domanda per la psicologia è cambiata drasticamente in "questo" mondo aziendale.

La consulenza manageriale, la selezione del personale dirigente, la formazione alla managerialità, l'intervento sulla cultura organizzativa hanno perso quel significato trasformativo per il quale erano stati pensati. Il *team building* si orienta all'*entertainment*, la consulenza organizzativa diventa una pratica *take away*, dove si vuole investire sempre meno sulle capacità produttive. Il benessere organizzativo, da questo punto di vista, è ormai un reperto archeologico.

⁶ Mayo, psicologo americano degli anni '30, studiando il rapporto tra intensità di luce in una fabbrica tessile e produttività si accorse, cosa per nulla scontata, che il problema della produttività non correlava con l'incremento o il decremento della luce in fabbrica, ma dipendeva da quanto le persone al lavoro si sentissero considerate dal contesto in cui lavoravano. Infatti, Mayo verificò che nei momenti in cui operò le sue ricerche, prima intensificando e, a distanza di tempo, deintensificando la luce, la produttività aumentava comunque. Il fattore di incremento era la ricerca stessa, la consapevolezza che qualcuno si stava interessando agli operatori.

È il caso di un'importante società che si occupa del mercato energetico, e che contatta il mio gruppo di lavoro⁷ per una consulenza in merito alla sicurezza nel lavoro. Un dirigente di questa società si lamentava del drammatico incremento degli infortuni e delle malattie nella sua direzione⁸. Ci disse qualcosa del genere:

Sono in carica da circa tre anni. Ho lavorato moltissimo per essere qui. I miei collaboratori sanno che io sono sempre disponibile per loro, ma non capisco perché mi facciano questo. Nei primi due anni del mio lavoro ho avuto un abbassamento degli indici di infortunio e di malattia davvero importante. Nell'ultimo anno ho avuto il picco storico italiano per il numero di giornate perse per infortuni e per malattie.

Quest'uomo gestisce una popolazione di circa duecento persone. L'attività svolta da queste persone non rientra tra le professioni ad alto e medio rischio sistematico⁹. L'attività principale di questo contesto si basa su assistenza al pubblico su temi di controllo amministrativo-burocratico.

Ci abbiamo messo pochissimo a capire che, negli ultimi anni, la struttura aziendale centrale aveva cambiato la propria politica interna. Ad esempio, era stata quotata in borsa, per riprendere considerazioni iniziate in questo paragrafo. Inoltre, si era generato un clima di terrore a ogni livello aziendale, con storie diffuse che parlavano di punizioni (trasferimenti, declassamenti di livello) o anche del licenziamento dei dirigenti che si erano permessi di commentare criticamente le scelte dell'amministratore delegato, in alcune riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Il nostro interlocutore oltre a, come si dice in gergo, "non aver preso gli MBO"¹⁰, era preoccupato di aver trasferito la sua demotivazione alle persone che lavoravano per lui e di aver contribuito a generare il fenomeno delle malattie e degli infortuni.

Il problema fondamentale è che stiamo parlando ancora di "vissuti", trattati come "fatti".

Pensiamo per un attimo a cosa produce una mentalità aziendale, orientata a dover eliminare gli infortuni e le malattie. È diversa da una mentalità che vuole comprendere e intervenire su cosa contribuisce a determinare alcuni fenomeni, tra i quali gli infortuni e le malattie. Ad esempio, nel caso citato, l'attenzione sembrava concentrarsi sul miglioramento di indici, su statistiche, mentre diventava poco rilevante cosa li determinasse. Se l'attenzione è sul miglioramento degli indici allora ogni mezzo è buono per ottenere il risultato. La dirigenza dell'azienda, della quale stiamo parlando, ha pensato bene di porre l'attenzione sul terrore e sulla paura di sbagliare. Inoltre, si coglie facilmente come si sopravvaluti il rapporto tra indici di infortunio/malattia e fattori economici ad essi legati, mettendo in svantaggio (o in dubbio) ogni possibile valore di interventi, come normative o consulenze, fondati sulla qualità della vita al lavoro, sulla soddisfazione, sulla identità professionale, sulle remote possibilità di ritrovare una certa *joie de vivre* il proprio lavoro. Capite? È una deriva importante da riconoscere.

La paura di sbagliare ed essere puniti o la necessità del miglioramento degli indicatori, come si dice in gergo, è "causa di stress". La necessità di miglioramento degli indicatori, ad esempio, è totalmente slegata da problemi di lavoro e dalla capacità delle persone di affrontarli e risolverli, dalla soddisfazione che si prova nell'appartenenza a un contesto di cui ci si possa sentire fieri e via dicendo. Che cosa significa? Significa che la vita delle persone al lavoro è poco rilevante. Il valore del lavoro decade. Le persone s'infortunano e si ammalano. Infatti, è incredibile la percentuale di persone "scivolote" e infortunate che si era verificata. Scivolote un po' come la mentalità di quest'azienda.

Lavorare per rispettare gli indici di miglioramento è molto diverso dal lavorare per occuparsi dei problemi di clienti che pongono questioni di natura amministrativa.

In questo contesto, l'intervento è stato possibile "solo" perché abbiamo un committente che ha riconosciuto che il suo problema non è il licenziamento, ma la sua capacità di recuperare il senso del lavoro che la sua direzione porta avanti. Questo è il miglioramento che ha cominciato a riconoscere.

⁷ Faccio parte di un gruppo multidisciplinare di docenti e ricercatori di diversi dipartimenti dell'Università "Sapienza" di Roma che si occupa di interventi su tematiche di sicurezza nel lavoro.

⁸ L'incontro con questo dirigente avviene nel contesto di un convegno dove il mio gruppo di lavoro presentava gli esiti di un progetto di ricerca-intervento sulla sicurezza lavorativa in un contesto ad alto rischio.

⁹ Per attività lavorative con rischio sistematico intendiamo quelle professioni che nei documenti di valutazione dei rischi sono legate a uno o più indicatori di rischi "oggettivi", ad esempio, i lavori in alta tensione.

¹⁰ Il Management By Objectives (MBO) può essere definito come un processo di definizione e di verifica degli obiettivi aziendali, definendo le responsabilità di ogni dirigente in base ai risultati da raggiungere ed utilizzando questi ultimi come riferimento per l'erogazione di premi economici e per la crescita nella carriera.

Il terzo movimento: interpretare come obiettivo

L'appiattimento sui dati di realtà, sull'oggettività, sull'obiettività è il confine che circoscrive il senso comune come negazione dell'infinita variabilità di vissuti che ogni contesto può evocare, come inesistenza di un processo sociale inarrestabile. La possibilità di interpretare e re-interpretare all'infinito le situazioni che viviamo è, forse, la più importante delle capacità umane. Le qualità simboliche della realtà per come le percepiamo ci accompagnano in ogni esperienza, se siamo in grado di interpretarle e reinterpretarle.

A questo proposito, in questo scritto, vorrei discutere come ultima esperienza il problema della scuola come sintomo della crisi d'impresa. Quando parlo di "scuola" mi riferisco ad anni di esperienza nell'orientamento scolastico in vari istituti del centro e del meridione d'Italia, ma nello specifico ho in mente un'esperienza, tuttora in corso, di consulenza per un centro di formazione professionale nella provincia di Roma.

Che cosa c'entra la scuola e in particolare la formazione professionale con la crisi d'impresa? Molto. Nella scuola di cui voglio parlare c'è un motto contro il quale si combatte da anni, grazie a dirigenti scolastici e docenti che si sono avvicendati nel tempo che ne hanno capita la pericolosità, cioè: *la scuola non serve a niente!*

Parliamo di un contesto scolastico che potremmo definire a rischio. A rischio per la posizione geografica, nella periferia romana. A rischio per la reputazione generalista, una scuola professionale è meno importante di un liceo. A rischio per la difficoltà di un corpo docenti che resterà precario e variabile nel tempo, perché può cambiare di anno in anno a danno della continuità formativa. A rischio per la cultura sociale giovanile che attraversa l'esperienza scolastica nella contemporaneità.

Nel corso degli anni ci siamo occupati, con i dirigenti e con il corpo docenti di questa scuola, di come interpretare l'esperienza scolastica. Si può pensare all'obiettivo minimo dell'obbligo scolastico prima e formativo dopo. Si può pensare all'acquisizione di competenze tecniche utili alla professione, in questo caso nel settore alberghiero. Si può pensare all'esperienza sociale della condivisione di un percorso con colleghi con i quali si divide un percorso di crescita e di confronto continuo. Si può pensare a costruire il proprio futuro.

La funzione psicologica nei contesti scolastici è spesso interpretata come consulenza psicoterapeutica breve, dove gli studenti utilizzano, volontariamente o su indicazioni degli insegnanti, gli sportelli d'ascolto per parlare dei propri vissuti cosiddetti adolescenziali¹¹. È una posizione deleteria nella vita scolastica perché crea quella dimensione d'isolamento individualista che spesso è esattamente il motivo che porta gli studenti a essere disorientati, tra la necessità di dipendere e il desiderio di camminare con le proprie gambe¹². La funzione psicoterapeutica a scuola separa i giovani dalla loro posizione di studente e separa gli studenti dal contesto della scuola, rendendoli immutabili nel tempo e nello spazio come se si fosse le stesse persone con chiunque, ovunque e in ogni momento della propria vita.

Chi assume la funzione psicoterapeutica in una scuola perde un patrimonio di livelli di complessità importante. Ad esempio, non coglie il problema della profonda crisi dell'idea di mestiere. Nella contemporaneità si è prodotto un bombardamento del valore del lavorare in quanto tale. È come se esistesse l'idea di una ricchezza disponibile e sospesa da qualche parte, svincolata da competenze, da fatica, da impegno, da soddisfazione, dove l'unico vero problema sarebbe di trovare il modo di accedervi. Come si capisce bene è un'allucinazione.

Dovremmo essere preoccupati della delegittimazione della vita politica studentesca, quasi scomparsa, della crisi del rapporto tra scuola e lavoro. Ci dovremmo occupare della distanza tra idee sulla professione e professionalità, ritenendo che siano adesso dei mondi distinti.

Perché dovremmo essere preoccupati?

Per un motivo semplice: la dimensione critica più importante della crisi d'impresa è la crisi della speranza. È come se i giovani nelle scuole dicessero tanto non serve a niente!

Esattamente come il grido degli imprenditori che si uccidono che trattano il loro impegno e le loro speranze come illusioni decadute.

¹¹ Per chi scrive la parola "adolescenza" è correlata all'esperienza di un genitore o di un insegnante che si scontra con il "no" di un figlio o di uno studente rispetto alle proprie aspettative, spesso pretese. Quando accade si dice: è adolescente!

¹² Le considerazioni sul disorientamento nel cosiddetto "periodo adolescenziale" sono il frutto di discussioni sul tema con il prof. Emilio Masina.

In questi anni di lavoro nella scuola alla quale alludo mi sono occupato degli studenti e della loro capacità di interpretare un futuro, il loro, e di promuovere una discussione critica sulla realtà contemporanea. Mi sono occupato di promuovere il riconoscimento del divertimento e dell'importanza possibile della convivenza scolastica, mi sono occupato dell'esperienza studentesca, distinguendola da qualsiasi altra esperienza.

Con le persone con cui collaboro nel centro di formazione di cui parlo, in particolare con il dirigente scolastico ora in carica, ex docente della scuola, si lavora per produrre un'esperienza scolastica che produca una formazione alle idee di lavoro degli studenti, una forma alla propria "impresa" nell'esperienza scolastica. Dobbiamo avere ben chiaro che la prossima generazione di lavoratori, più che in questo momento, dovrà tornare più volte sul mercato del lavoro, dovrà mettersi in discussione rispetto ai propri obiettivi, alle proprie attese, alle proprie competenze. Esattamente come gli imprenditori dei quali si parlava all'inizio.

A questo punto è il caso di interpretare la "crisi d'impresa" non come un fatto aziendale o socio-economico, ma come un processo di degenerazione della capacità di imprendere, della speranza di costruire, di riuscire, di produrre.

Come varia la domanda per la psicologia nella contemporaneità?

La prima risposta sta nel come gli psicologi sono in grado di interpretare la contemporaneità. È come se ci fossero "domande sospese" in attesa di persone capaci di distinguerle da ciò che si conosce già, persone capaci di riconoscere la processualità dei vissuti nella contemporaneità e di interpretarla per intervenire.

Mi risuonano nelle orecchie le parole dei notai che ho incontrato, di cui accennavo all'inizio di questo scritto: *dovete fare qualcosa voi psicologi!*

Sono d'accordo con loro.

Come dicevamo pocanzi una prima cosa che dovremmo fare è riconoscere che i modelli della psicologia non sono più sufficienti. Questo scritto è stato dedicato a definire questa opportunità di approfondimento.

In ognuna delle esperienze resocontate è identificabile un incipiente e costante senso di perdita. Depressione! Si potrebbe dire. Si potrebbe anche dire che il vissuto depressivo nella contemporaneità sta alla depressione come un mattone sta a un palazzo. Certo è che se gli psicologi vogliono vedere i palazzi attraverso un mattone è perché non sanno costruire, perché con i mattoni si possono fare tante cose. La necessità di rinnovamento nell'idea d'impresa riguarda la psicologia più di ogni altra funzione professionale.

Un "depresso", come identità di un individuo, è uguale ovunque lo metti e in qualsiasi momento. È come il grigio, va bene su tutto!¹³ Solo con una nuova ottica si può cominciare a capire il motivo per cui alcuni imprenditori sono depressi il lunedì o a fine mese, quando ritrovano i problemi da affrontare e devono pagare gli stipendi, spesso con il proprio patrimonio. Il mondo cambia dal verso nel quale lo guardi: questa è la qualità simbolica della realtà. Per interpretare le simbolizzazioni del tempo e dei contesti serve una nuova visione psicologica.

Il problema delle imprese e dei liberi professionisti permane nella realtà oltre che dentro di sé. Questo è un punto importante perché distingue il mondo della psicologia che si occupa degli individui scissi dal tempo e dallo spazio, dal mondo delle incongruenze che generano una domanda per la psicologia (Carli, 1987). Il mondo della psicologia che si occupa degli individui in rapporto al processo del quale sono parte.

Considerazioni conclusive

Ho parlato di scuola come ultimo esempio della crisi d'impresa perché nel senso comune si è perso il significato del rapporto tra formazione, professione e lavoro. Sono dovuto passare attraverso esperienze che, a mio parere, rendevano più chiare le caratteristiche della "crisi d'impresa".

A che punto siamo nelle esperienze delle quali ho parlato?

Nella scuola alberghiera, con il dirigente e con il gruppo docente, si sono sviluppati progetti di scambio con l'estero, si sono incontrate strutture prestigiose, in visita e in tirocinio, scelte tra quelle più orientate verso nuove professionalità nel settore alberghiero. Si sta lavorando per una formazione sempre più specializzata dove la meritocrazia degli studenti sia avvalorata.

¹³ È una battuta del prof. Renzo Carli, usata spesso in riferimento all'intervento sul cosiddetto "benessere organizzativo".

Il dirigente della società energetica ha colto il problema sul quale stiamo lavorando. Allo stato attuale, essendo in corso d'opera, possiamo dire che siamo riusciti a dare senso a ciò che riteniamo il problema più importante in quest'azienda: la degenerativa perdita di significato del lavoro. Siamo in una fase iniziale, ma già le cose stanno cambiando.

Infine, il "mio" paziente oggi è in grado di parlare del problema che sta vivendo. È cambiato nel momento stesso in cui ha pensato che parlare con uno psicologo potesse essergli utile. Oggi è in grado di distinguere l'aggressività che prova, non come tratto distintivo della sua personalità, ma come emozione provata rispetto a una situazione di allarme ed emergenza. È in grado di distinguere l'aggressività che prova verso di sé dall'aggressività che prova per un dato di realtà. Sono stato felice di sentire che il mio paziente avesse delle fantasie aggressive nei confronti di un suo creditore, perché è stato in grado di riconoscere che la sua era un'emozione motivata da un dato di realtà. Che cosa significa? Ad esempio, che non si ammazzerà. Non ammazzerà nemmeno il suo creditore, perché sa che perderebbe il suo credito, perché è un suo diritto essere pagato.

Il mio paziente è in grado di distinguere la sensazione di fallimento come uomo e come imprenditore dal fallimento dell'impresa in un momento storico di cambiamento dell'idea d'impresa. Ora la società del mio paziente ha rivisto i propri obiettivi, ha introdotto un socio finanziatore, ha un parco clienti ai quali è richiesta una fidejussione bancaria per importi superiori a una certa cifra e ha avviato una contrattazione con alcuni propri creditori.

Conclusioni rassicuranti? Lieto fine? Non credo. Il crinale di cambiamento che ha investito le situazioni descritte non è negli esiti in corso d'opera cui ho accennato, ma è in rapporto alla domanda che i diversi interlocutori hanno posto: capire cosa stia succedendo e cosa poterci fare. La variabilità nell'interpretazione e nel vissuto della realtà è una caratteristica distintiva della professionalità psicologica. Gli imprenditori che si tolgono la vita credono di sapere bene cosa stia succedendo, ritengono la situazione un fatto immutabile, lo sanno talmente bene che non vogliono vedere come andrà a finire, perché lo sanno bene. Non è così!

Vorrei terminare con un'ultima considerazione su due cose sulle quali dovremmo riflettere.

Per quanto possa sentirmi incoraggiato dalle fantasie del mio paziente, ne sono scoraggiato dal riconoscimento che "il farsi giustizia da soli" è l'espressione di una latitanza della giustizia e dello Stato come protettore dei diritti di un uomo. Figuriamoci che, nel caso del quale ho parlato, è lo Stato stesso, attraverso le inadempienti Amministrazioni Pubbliche, a generare il problema che dovrebbe risolvere: pagare chi ha lavorato.

Lo scisma tra produttività ed economia, sulla deriva dell'idea che i soldi producono soldi, come nel Giardino dei Miracoli per Pinocchio, maltratta quel significato del lavoro che si voleva rappresentare nell'articolo 1 della nostra attuale Costituzione italiana.

La delegittimazione della scuola, nel suo percorso di svincolo dai problemi di realtà e nella sua possibile progressiva dequalificazione genera l'idea che apprendere non serva a nulla e che la realtà sia gestita da fortune da procacciarsi al minor costo e al massimo guadagno. Ritorna il paradosso tra produttività e risorse economiche generate.

Queste considerazioni mi fanno pensare alla cultura mafiosa¹⁴.

Negli scritti di Roberto Saviano (2006; 2013) spicca una tra le cose più significative. Si pensa che i mafiosi siano gretti nullafacenti che si dedicano all'illecito come impresa, per le proprie incapacità. Ora possiamo capire che sia più probabile il contrario: i mafiosi sono degli imprenditori che apprendono come si possa far funzionare il mondo, ora sulla base della propria sete economica, domani verso un adeguamento all'agire collettivo, aggirando il sistema delle regole sociali e della convivenza. Sarebbe che sia la stessa cosa che propone lo Stato con la sua disorganizzazione economica tra debiti e crediti: pretende tributi e non paga chi ne ha diritto.

Questa deriva, a mio modo di vedere, è il problema più importante nella contemporaneità.

La via dell'interpretazione dell'agire sociale, la via della significazione della realtà nella sua processualità inarrestabile diventa un livello di analisi che può aiutarci a capire come varia la domanda per la psicologia nella contemporaneità. Questa proposta è volta a promuovere un'integrazione dei modelli della psicologia con modelli "altri dai nostri", in un'ottica di ricerca interdisciplinare. Per farlo bisogna partecipare, ad

¹⁴ Utilizzo il termine "mafia" per descrivere, forse in maniera poco accurata per gli studiosi del settore, la cultura dell'illecito che aspira a diventare consuetudine, annoverando con lo stesso termine "cosa nostra", "camorra", "ndrangheta" e "sacra corona unita".

esempio, a tavoli in cui si discutono i problemi della contemporaneità per confrontarci con ottiche altre con le quali reinterpretare il significato della realtà che crediamo di vivere. Un po' come ha fatto quello che ho chiamato "il mio paziente".

Concludo con un appuntamento.

In questo scritto si è parlato molto di ciò che chiamiamo "lavoro". Restando nel senso comune della psicologia forse ci sarebbe da chiedersi se è possibile discutere l'assenza di un'attenzione sulla "esperienza lavorativa" in modelli psicoterapici che sembrano totalmente dedicati ad altri pezzi dell'esperienza umana, come: l'infanzia, l'adolescenza, il comportamento, la sessualità, il rapporto con la madre o con la/le genitorialità, la famiglia e via dicendo.

È strano, probabilmente sintomatico, come si escluda dalle teorie psicoterapiche una qualche attenzione verso una "clinica del lavoro" (Clot & Lhuilier, 2010). Eppure il lavoro è una dimensione della vita che satura la maggior parte del nostro tempo a disposizione, che sostanzia la nostra identità, che influenza i nostri vissuti di soddisfazione e determina la nostra sussistenza economica e sociale. Forse non è solo nella cultura dei cosiddetti "imprenditori in crisi" che vale la regola "è come se nulla possa cambiare".

Qual è l'appuntamento? La "clinica del lavoro" sarà il tema su cui proporrò un seguito di quest'analisi.

Bibliografia

Carli, R. (1987). *Psicologia clinica*. UTET: Torino.

Carli, R. (1993). *L'analisi della domanda in psicologia clinica*. (Ed). Milano: Giuffrè Editore.

Clot, Y., & Lhuilier, D. (2010). *Agir en clinique du travail*. Toulouse: Editions Eurès.

Grillo, B. (2013). *Il Veneto degli imprenditori suicidi*. Post sul Blog di Beppe Grillo del 15.12.2011. Retrieved from http://www.beppegrillo.it/2011/12/il_veneto_degli.html.

Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel*. Toulouse: Octarès Editions.

Maggi, B. (2005). Rapporti tra discipline e orientamento metodologico nello studio dell'organizzazione. In D'Atri, A. (Ed). *Innovazione organizzativa e tecnologie innovative*. Milano: Etas.

Maggi, B. (2011). *Interpréter l'agir: un défi théorique*. Paris: Presses Universitaires de France.

Romano, D. (2006). *L'organizzazione silenziosa. Azione e significato*. Milano: Libreria Cortina.

Saviano, R. (2006). *Gomorra. Viaggio nell'impero economico e nel sogno di dominio della camorra*. Milano: Mondadori.

Saviano, R. (2013). *Zero Zero Zero. Viaggio nell'inferno della coca*. Milano: Feltrinelli.

Stiglitz, J. (2003). *The Roaring Nineties*. New York: W. W. Norton & Company. (Trad it. *I ruggenti anni Novanta. Lo scandalo della finanza e il futuro dell'economia*. Giulio Einaudi Editore, Torino, 2004).