
ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

Psicologo del Lavoro e Consulente di Management, Psicologo Clinico e Psicoterapeuta, Professore Straordinario t.d. Università Europea di Roma, Facoltà di Psicologia

Il ritorno al lavoro in tempi di crisi

Oggi le ferie estive sono frammentate, scaglionate, brevi, finalizzate a mille obiettivi oltre a quello, classico, ma per molti un po' desueto, del riposo.

Gli Anni Sessanta sono ormai passati da un pezzo, ma nel mondo del lavoro il periodo delle ferie estive rimane nella testa, o forse, soprattutto, nel cuore delle persone come un momento epico ed irrinunciabile, la cui attesa sviluppa spesso una sorta di «sindrome da sabato del villaggio». Sono lontani i tempi in cui si partiva per la «villeggiatura» di quattro settimane, e sullo schermo della TV (in bianco e nero) scorrevano le immagini delle colonne di auto dei lavoratori delle fabbriche del Nord, stracariche di cose, a passo d'uomo il primo di agosto, sull'autostrada che da Torino conduceva verso le terre nate del Meridione. Oggi le ferie estive sono frammentate, scaglionate, brevi, finalizzate a mille obiettivi oltre a quello, classico, ma per molti un po' desueto, del riposo; sono, o avrebbero dovuto essere, anche «intelligenti», soprattutto per evitare di trascorrere il primo e l'ultimo giorno di vacanze in fila sulle strade assolate. Ma le ferie, comunque, sono ora un ricordo: si rientra nei luoghi di vita abituali e si ricomincia, in un anno che non è stato facile e che probabilmente nasconde ancora altri sussulti derivanti dalla crisi economica e sociale del 2008.

Settembre è un mese magico, foriero di rimpianti e di speranze, mentre ottobre già segna la cifra del fine-anno, dell'autunno che in breve volgerà verso l'inverno. Ma perché si dimentica-

no così presto le ferie? La battuta che si ascolta regolarmente nei luoghi di lavoro al rientro dalle ferie è che *Sono solo un lontano ricordo...* Brutte o belle che siano state, sembra che siano sempre destinate a passare in un lampo e, soprattutto, a lasciare poco o nulla. Di nuovo presi dal caos del lavoro, si è fatto appena in tempo a raccontare qualcosa, qualche episodio, o a fare una sintesi estrema ai colleghi più intimi e a chi ha la pazienza di stare lì ad ascoltare il racconto di vacanze che non ha vissuto e che non sono le proprie... Poi, tutti, subito, concentrati sul proprio ruolo, sulle attività, sui compiti da svolgere e sugli immancabili obiettivi - gli odierni «totem aziendali» - che devono essere per forza perseguiti e realizzati, pena la sconfitta e, nei casi peggiori, il rischio di perdere il lavoro. E già: perché oggi questo rischio è diventato realtà e potrà riproporsi ancora nei mesi autunnali ed invernali, dato che, come tutti sappiamo, alle crisi economiche seguono le crisi occupazionali: quelle, cosiddette, dell'economia reale. Rimane, comunque, un futuro dalle tinte fosche, anche perché sono in molti a prevedere la continuazione di una fase di crisi strutturale: il che significa che la disoccupazione non sarà facilmente riassorbibile anche nell'eventualità di un progressivo recupero della situazione economica.

Caducità delle ferie

Dunque le ferie si dimenticano presto e ciò può anche essere un effetto del cosiddetto «stress post-vacanze» - i *post-holidays blues*, come li hanno definiti alcuni studiosi americani. Una serie di motivi stanno alla base di questo incredibile scherzo della memoria: il breve periodo che esse occupano non aiuta certo né a viverle come un vero e proprio stacco dal lavoro, né a conservarne un ricordo forte. Le ferie estive sono oggi collocate in una o più tranches, di breve durata, talvolta visute abbastanza di corsa tra aeroporti e spostamenti vari, e si prestano poco a un ricordo consolidato. Poi vi è l'effetto del rientro in un ambiente conosciuto, con la sensazione frequente di non averlo mai lasciato; ciò vale soprattutto per coloro i quali hanno mantenuto un contatto con il lavoro (per molti che occupano posizioni di rilievo organizzativo è oggi scontato «rimanere connessi» tramite cellulare blackberry e posta elettronica) e per coloro che non riescono a staccarsi mentalmente (e spesso anche fisicamente) dall'impegno di lavoro.

Il passato e il presente annullano facilmente quel breve periodo intermedio vissuto in vacanza.

Insomma, il passato e il presente annullano facilmente quel breve periodo intermedio vissuto in vacanza. Ma c'è anche un ulteriore fattore: il nostro modo di vivere il tempo e di usufruire delle situazioni di svago (v. Baier, 2000).

Da un lato il tempo è vissuto di fretta, e rapidamente «digerito»: una volta era la ferrovia l'emblema del vivere di fretta e di accorciare le distanze, poi l'aereo ed ora internet. Il tempo è con-

Ciò che è grave è il mancato «guadagno secondario» che si ha nel momento in cui un'esperienza sperabilmente bella e salubre, come la vacanza, viene rapidamente messa via e dimenticata, come se fosse stata una parentesi all'interno di un anno basato sul lavoro e sulla consueta vita quotidiana.

sumato, proprio come si consumano le vacanze, spesso ridotte ad un «mordi e fuggi» insensato o finalizzate a poter dire quante cose sono state fatte in così poco tempo. Questa bramosia del tempo e la tendenza a consumare tutto ciò che nella vita si può consumare - e quindi anche l'antico bene della «villeggiatura», del riposo, dell'ozio, del non-fare-nulla, del lasciarsi vivere - porta a non guardare al passato. Ciò che è passato è finito e concluso, da mettere in un cassetto mentale: nel momento in cui si apre una nuova esperienza - e il ritornare al lavoro dopo le ferie estive è, per molti versi, una nuova esperienza, anche se nulla apparentemente è cambiato (ma su questo torneremo in seguito) - ciò che è stato è chiuso, archiviato.

Ciò che è grave è il mancato «guadagno secondario» che si ha nel momento in cui un'esperienza sperabilmente bella e salubre, come la vacanza, viene rapidamente messa via e dimenticata. Non solo non è valorizzata, ad esempio attraverso il ricordo, il parlarne, il riviverla in sé e per sé magari assaporando qualcosa che - al momento - non si era notato. Ma è proprio dimenticata, come se fosse stata una parentesi, una «brutta parentesi» (generalmente si ricordano più facilmente gli avvenimenti negativi di quelli positivi), all'interno di un anno basato sul lavoro e sulla consueta vita quotidiana.

È vero che vi sono luoghi di lavoro nei quali ci si guarda bene dal riferire le belle avventure vissute in ferie volendo evitare di suscitare le taglienti invidie di coloro che non sono proprio amici... Ma anche negli ambienti di lavoro tendenzialmente normali, o «sufficientemente buoni» (non molto diffusi, a dire il vero) le vacanze si mettono subito via, sigillate in un archivio, magari buone da tirare fuori dopo mesi in occasione di una cena o di un dialogo sul dove andare per le prossime ferie.

Speranze e timori

Sono in molti a contare mentalmente gli anni non dal primo gennaio ma dal primo giorno dal rientro dalle vacanze estive... Ciò dà il senso dell'importanza che ricopre il tornare al lavoro dopo l'interruzione di metà anno. Un tornare al lavoro che può assumere colori ed aspetti molto diversi, dato che il rientro è sempre foriero di attese. Non è raro che capiti di pensare ancora nel bel mezzo delle vacanze a come sarà il rientro al lavoro, cercando di anticipare situazioni e condizioni operative, o visualizzando l'ambiente. Soprattutto se c'è nell'aria la possibilità di aspettarsi qualche novità non gradita, è questo un pensiero scomodo, disturbante, che non abbandona facilmente la persona nel tempo delle sue ferie estive. Se è vero, come è stato messo in rilievo da alcune rassegne giornalistiche degli anni scorsi, che la maggior parte delle persone, se potesse, smetterebbe di prestare la propria opera professionale nel luogo in cui lavora - e una buona parte di queste persone, nel

Per molte persone, oggi, settembre 2011, il rientro al lavoro coincide con una sorta di «sfida» alla quale si è chiamati volenti o nolenti, a causa delle difficili condizioni del mercato del lavoro.

farlo, andrebbe finalmente dal proprio capo a «dirgli ciò che pensa di lui...» - si deve concludere che, almeno nel nostro Paese, il lavoro spesso non coincide con un «valore», oppure è esercitato in condizioni così insoddisfacenti da allontanare (Bowling, Eschleman, Wang, 2010) le persone che devono lavorare per vivere: cioè pressoché tutti.

Per alcuni l'idea di rientrare al lavoro e riprendere la vita autunnale è vissuta con una sensazione di noia, di ripetizione, con un certo timore o con una vera e propria angoscia. Ci si prefigura un ambiente negativo sempre uguale a se stesso, che non cambierà mai o che potrà cambiare solo in peggio. Si pensa alle difficoltà di relazione che si vivono quotidianamente, all'esecuzione di compiti insignificanti o pesanti, alla fatica alla quale si è chiamati giorno dopo giorno, senza che la propria prestazione possa in qualche modo sperare di mutare le cose. Altri sono così bravi o così fortunati da nutrire, invece, aspettative positive: il lavoro è allora sentito come un luogo in cui poter esprimere le proprie capacità e dal quale trarre motivazioni e spinte per andare avanti, crescendo non solo come professionisti ma anche come persone. In questi casi, evidentemente, è vivo e vegeto il fondamentale, sano contratto psicologico tra individuo ed organizzazione (Makin, Cooper, Cox, 1996). Ma per molte persone, oggi, settembre 2011, il rientro al lavoro coincide con una sorta di «sfida». Una sfida alla quale si è chiamati volenti o nolenti, a causa delle difficili condizioni del mercato del lavoro e delle ancora più difficili situazioni nelle quali molte imprese ed aziende si dibattono da ormai almeno tre anni a questa parte. E allora cosa fare se, al ritorno dalle ferie, il lavoro traballa, diventa insicuro o tende addirittura a sfumare nelle ottobrate che diventano sempre più corte? Più che tornare al lavoro si tratta dunque di impegnarsi nel reinventare un lavoro...

Reinventare il lavoro?

Partiamo dal presupposto della sorpresa. La generazione che è attualmente massicciamente colpita dai processi di riconversione, riqualificazione e ridimensionamento organizzativi (Stein, 2001) - tutte cose che stanno ad indicare, tra l'altro, che le imprese devono liberarsi di una parte delle loro risorse umane - è quella dei quarantenni e dei cinquantenni. Gli stessi che sono oggi portati ad optare a favore delle proposte di uscita che le grandi aziende in genere fanno prima di passare alla dismissione di rami d'azienda o alla chiusura di stabilimenti e filiali. Gli stessi che si ritrovano brutalmente, da un momento all'altro, senza più lavoro. Dato che il tessuto delle imprese italiane è soprattutto costituito dalle cosiddette piccole e medie imprese, in questi casi il più delle volte si passa direttamente dal lavoro al non-lavoro, senza mezzi termini e senza grande utilizzo dei

Per chi ha iniziato a lavorare in un'epoca nella quale si aveva a che fare con la granitica «cultura del posto fisso», ritrovarsi a fare i conti non più con una possibilità, ma con la realtà del «posto liquido», o meglio scomparso, lascia disorientati.

cosiddetti «ammortizzatori sociali». Dunque, la sorpresa: per chi ha iniziato a lavorare in un'epoca nella quale certamente già si parlava di flessibilità del lavoro, ma sostanzialmente si aveva a che fare con la granitica «cultura del posto fisso», ritrovarsi a fare i conti non più con una possibilità, ma con la realtà del «posto liquido», o meglio scomparso, lascia disorientati. Ciò che un tempo si leggeva sarebbe potuto capitare ai manager delle multinazionali nei momenti di crisi economica, ad un certo punto lo si è visto rappresentato nella famosa fotografia degli impiegati di *Lehman Brothers* che escono dall'azienda con gli scatoloni sotto il braccio: una foto stampata sulle pagine di tutti i quotidiani - e stampata nella mente di tutti noi. Da lì a passare alla crisi italiana, fatta di mille piccole e grandi dismissioni, chiusure, ridimensionamenti, tutti meno eclatanti di ciò che è accaduto ai *Fratelli Lehman*, ma non per questo meno toccanti, è stato un lampo. Le certezze sono cadute ed è definitivamente scomparsa la cultura della stabilità (certo non per tutti allo stesso modo, dato che importanti settori occupazionali nel nostro Paese sono tutt'oggi sostanzialmente blindati verso il rischio di pesanti ristrutturazioni). E ad un certo momento ci si è sorpresi ad ascoltare le persone che, rientrando in fabbrica, intervistate dalle televisioni, dichiaravano in modo così deciso e forte la loro soddisfazione per riprendere il lavoro: la fabbrica era ancora lì e aveva riaperto le porte!

Superare la crisi

Di fronte ad una crisi socio-occupazionale che può comportare la distruzione del proprio lavoro - o in presenza di forti e motivati dubbi sulla continuità del rapporto di lavoro - cosa fare? La vita impone in questi casi un rapido ridimensionamento e un altrettanto rapido nuovo adattamento alle circostanze mutate. Chi non è personalmente coinvolto in tali situazioni drammatiche avrà gioco facile nel richiamare l'esigenza di accettare i cambiamenti e di individuare nelle «difficoltà» le immancabili «opportunità»: una certa letteratura «manageriale», non proprio di prim'ordine, ci ha abituati a considerare tali aspetti della vita di lavoro con una vena di cinismo (sulle relazioni tra cinismo e lavoro v. Leung, Ip, Leung, 2010). La realtà è che, al di là dei giochi di parole, il trovarsi senza una continuità lavorativa e con la prospettiva di continuare a vivere per un tempo indeterminato nelle acque opache di una crisi silente che nessuno sa quando finirà o dove condurrà è cosa tutt'altro che semplice. In questi casi, invece di fare finta di essere superman o di mettersi a giocare all'OK Corral con la propria vita di lavoro (e la propria vita in generale), è sicuramente consigliabile prendere pacatamente sul serio il proprio sconforto e ascoltare tutto ciò che di negativo proviene dalle viscere di questa esperienza. Alla sorpresa, di norma, fa seguito

Il trovarsi senza una continuità lavorativa e con la prospettiva di continuare a vivere per un tempo indeterminato nelle acque opache di una crisi silente che nessuno sa quando finirà o dove condurrà è cosa tutt'altro che semplice.

un momento in cui si è portati a prendere contatto lentamente e gradualmente con la nuova realtà della vita. Nel contempo si abbandonano i vecchi ricordi, i legami, le abitudini del passato, le routine, non senza essersi soffermati a vivere la sofferenza che un trauma di questo genere inevitabilmente provoca (in ciascuno con modalità un po' diverse). Anche in tal caso, fare finta che nulla sia accaduto, che tutto prosegua, che la vita è dura e i duri devono giocare a tutto campo..., non paga: al trauma della perdita del lavoro non è consigliabile rispondere con un'alzata di onnipotenza!

Conviene dunque rendersi conto che perdere traumaticamente il lavoro, o l'essere posto in una condizione forzata di disoccupazione ad un certo punto del cammino di vita (soprattutto quando non si è più giovani) rappresenta un vero e proprio attacco alla propria identità personale e sociale. La situazione di disorientamento, incredulità, spaesamento e difficoltà a rendersi veramente conto di ciò che sta accadendo ha la base in questa aggressione che è stata subita. Se vogliamo, è un po' come camminare per strada ed essere improvvisamente assaliti o precipitare in una voragine che inaspettatamente si è aperta. Ecco perché una fase di sorpresa e di disorientamento è del tutto naturale, così come è naturale vivere una fase di tristezza, malinconia, non saper cosa fare, tendere a rifugiarsi in ambiti conosciuti e protetti. E naturale è chiedere un consiglio ed un supporto - se ciò è possibile, ma soprattutto se ci si consente di farlo - alle persone che stanno intorno. Infatti, non va trascurato l'altro aspetto del non avere più un lavoro, l'aspetto che è legato alla «perdita», improvvisa, irrimediabile e dalla quale non si può tornare indietro. È anche a causa di questo fattore che è necessario darsi tempo e spazio al fine di vivere la situazione di perdita fino a quando essa, lentamente, inizierà a scomparire per lasciare il posto al recupero delle forze ed alla volontà, autentica, di rilancio personale e professionale.

Riferimenti bibliografici

Baier L. (2000), *Non c'è tempo! Diciotto tesi sull'accelerazione*. Bollati Boringhieri, 2004.

Bowling N. A., Eschleman K. J., Wang Q. (2010), A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 915-934.

Leung K., Ip O. K. M., Leung K.-K. (2010), Social cynicism and job satisfaction: A longitudinal study. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 2, 318-338.

Makin P., Cooper C., Cox C. (1996), *Organizations and the Psychological Contract*. BPS Books, London.

Stein H. F. (2001), *Nothing Personal, Just Business. A Guided Journey into the Organizational Darkness*. Quorum Books, Westport & London.