



## Non solo professionisti...

*Un po' padroni e un po' servi*

A cura di dott. Pierluigia Verga\*

Mentre - in previsione della pausa estiva - faccio gli auguri di buone ferie agli infermieri, torno a pensare alle riflessioni emerse con tutti coloro che ho incontrato in questi mesi di formazione al Collegio di Como. I temi trattati in aula sono stati diversi. Il *"movimento del pensiero"* (così mi piace definire le considerazioni e gli interrogativi che si affacciano nelle giornate di lavoro) è stato talvolta tumultuoso e toccante, altre volte più sommo, e forse anche stanco... Sempre, però, emotivamente autentico, e intellettualmente onesto, ad ogni passaggio teso a rintracciare gli agganci possibili con la vita professionale. E con un interesse alla concretezza - valore, purtroppo, sempre più dimenticato - tipico di coloro che hanno a cuore la propria capacità realizzativa, vale a dire quell'insieme di competenze che permettono di incidere nella vita delle organizzazioni in cui ci si trova ad operare. Il rapporto dell'individuo con la propria organizzazione. Gli infermieri incontrati ne hanno parlato in modo esteso o solo con accenni: rispetto alla relazione con il gruppo o con l'istituzione, il quadro più frequentemente delineato è stato quello di una difficoltà a *"posizionarsi"*, a rintracciare delle coordinate per *"capire"* e orientarsi. Il lavoro è stato descritto come veloce, a volte frenetico. Tutto questo non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche a causa di cambiamenti nelle richieste, nelle procedure, e nelle decisioni. Queste ultime tendenzialmente avvertite come piombate dall'alto, senza che venga percepita la benché minima possibilità di influenzare il corso degli eventi. L'*"organizzazione"* è a tratti vista così lontana tanto che - almeno in buona parte dei professionisti con cui si è lavorato al Collegio - si è addirittura persa l'abitudine di proiettare su altri responsabilità e pre-

sunte colpe. Cioè la consueta tentazione di *"chiarmarsi fuori"* da scenari in cui anche l'infermiere lavora e agisce a pieno titolo, non è *"accantonata"* soltanto per la forte capacità di rispondere in prima persona del proprio mandato: in altri casi, essa è inattiva perché sembra difficile identificare proponimenti, fili conduttori e relativi conducenti. Tutto ciò persino quando essi servirebbero per scaricarvi frustrazioni e vissuti fallimentari. Provo a immaginare i risultati possibili in questo stato di cose. L'impressione di questi mesi avuta con alcuni colleghi (gli infermieri - se me lo permettono - per me rimangono tali, anche se ora non mi occupo più di assistenza infermieristica) è stata quella di persone che si fanno totalmente carico di alcune questioni. Si tratta di individui che, magari non dichiaratamente, riconducono problemi e limiti operativi a proprie insufficienze, oppure a mancanze del gruppo professionale a cui appartengono. È come se non facessero mente locale all'ambito in cui sono inseriti, un sistema che talvolta aiuta, ma all'opposto, talora limita. Allora i sensi di colpa e l'affannarsi a diventare ciò che non si è o non si fa, più o meno consapevolmente pervadono vissuti e comunicazioni. In altri frangenti, invece, la sensazione provata ha riguardato situazioni di *"incistamento"* organizzativo: il contesto appare così inquieto e inqualificabile da inibire qualsivoglia iniziativa. Si sta dentro ai discorsi in modo muto e separato dal resto. Le nostre organizzazioni lavorative, di tanto in tanto, sono luoghi difficili da abitare. Le turbolenze sono continue e a volte non c'è tempo per pensare, o per staccarsi da un'operatività schiacciante che può deanimare. Il pericolo è quello di trovarsi in vuoti di pensiero che fanno perdere l'ancoraggio ai valori e ai comportamenti che da essi discendono: si reagisce anziché rispondere<sup>1</sup>, e ci si difende piuttosto che dialogare. Per coloro che svolgono una professione

<sup>1</sup> La differenza fra i due verbi fa riferimento alla riflessione e alla ponderazione che solitamente fanno parte della capacità di produrre risposte. Quando si risponde, cioè, si medita e si calibrano significati ed espressioni. Allorché si reagisce, invece, domina la fretta e l'impulsività.



d'aiuto, atteggiamenti del genere inficiano il livello della prestazione offerta e fanno sentire continuamente lo scarto fra ciò che si vorrebbe realizzare e quanto si può solo attuare, nonostante vincoli e nodi. Tutto questo con il senso di frustrazione tipico di professionisti - gli infermieri - tradizionalmente abituati a una razionalità ordinata, lineare e, soprattutto, abitualmente sotto controllo. E con continue prove di governo di flussi e riflussi. Questi tentativi, seppur ragionevoli, sono spesso ardui e vani, in particolar modo se intrapresi con l'esigenza di "definire" e "risolvere", magari anche a prescindere dal contesto. Attualmente non è la capacità di stabilizzare e tracciare contorni quella che rende facile la vita nelle nostre organizzazioni: inevitabilmente essa prefigura destini professionali fallimentari e frustranti. Oggi nei nostri posti di lavoro - ma anche nel mondo in cui viviamo - è importante familiarizzare con sistematizzazioni temporanee, con "cerchi che si chiudono" ma che potrebbero riaprirsi, con problemi risolvibili solo a patto di impegnarsi in un presidio continuo. Le potenziali tristezze e de-afezioni tipiche degli operatori dei Servizi - certamente non solo gli infermieri - possono spiegarsi anche alla luce di questo registro organizzativo assai modificato da circa quindici anni a questa parte. Ad ambienti prevedibili e a velocità di crociera si sono sostituiti percorsi sempre nuovi, a carattere "aziendale", dotati - almeno teoricamente - di intraprendenze e movimenti svelti, a tratti persino frettolosi. Scrive Manoukian<sup>2</sup> che i decreti legislativi 502/517, quelli che in sostanza hanno riformato in senso imprenditoriale lo stato dei Servizi socio-sanitari, lungi dal semplificare, hanno aggiunto ulteriori contenuti al "metabolismo professionale" dei lavoratori, già talvolta occupato da tentativi di sintesi impegnativi: "I cambiamenti strutturali e culturali che dovrebbero rendere l'azienda più efficiente vengono proposti o imposti agli operatori come precetti che si sovrappongono alle annose difficoltà della cooperazione tra diverse figure professionali, della densità emotiva e relazionale intrinseca al lavoro, dell'assenza di iter di sviluppo di carriera, della comunicazione con capi non sempre compe-

teni rispetto alle funzioni che dovrebbero svolgere: diventano problemi che si aggiungono ai problemi"<sup>3</sup>. Nella sanità, come del resto in tutto il mondo aziendale, gli spazi sono pervasi da movenze più o meno immaginabili e più o meno governabili. In un simile panorama non credo sia opportuna la pretesa di controllare sempre tutto. Se si tratta di onde anomale forse è meglio fermarsi. Senza mai perdere la capacità di pensiero, ma senza nemmeno ambire ogni volta al timone e alla propria rotta. Nel suo racconto "Il padrone e il lavorante"<sup>4</sup>, Tolstòj ci regala una bella allegoria del modo in cui è possibile relazionarci a ciò che è più grande e più forte di noi: egli confronta l'atteggiamento del padrone e del suo servo Nikita di fronte alla turbolenza massima, quella della tempesta di neve (forse la vita?) che entrambi affrontano durante una notte in cui si spostano su una slitta trainata da un robusto cavallo. Il padrone che è un intraprendente mercante, deve concludere un affare in una vicina località: l'acquisto di un bosco che non vuole lasciare ai concorrenti. Durante il viaggio la bufera peggiora; smarriscono la via, finché, al calar della notte, restano bloccati in una gola dove vengono lentamente sepolti dalla neve. Come vuole l'usanza, innalzano una specie di bandiera in cima a un palo perché il giorno seguente li si possa dissepellire. Per quanto possibile, il mercante rimane attivo fino alla fine: sogna tutto ciò che è riuscito a compiere e tutto quello che dovrebbe ancora fare, e quando si accorge che il suo servo sta assiderando, si distende sopra di lui per tenerlo al caldo sotto la sua pesante pelliccia. Lentamente si addormenta e muore per il freddo. Nikita, il lavorante, invece si abbandona senza ribellarsi: la vita gli ha riservato molto lavoro, fatica e oppressione, ma in compenso non gli ha destinato alcun compito o scopo, e la morte non provoca in lui alcun sgomento o terrore. Proprio grazie a questa sua resa, egli accetta la protezione offertagli dal corpo e dalla calda pelliccia del padrone, e si salva.

Buone vacanze a tutti, allora.  
Pensandoci un po' padroni e un po' servi.

<sup>2</sup> F. Olivetti Manoukian, Produrre Servizi - Lavorare con oggetti immateriali, Il Mulino, Bologna 1998

<sup>3</sup> Ibidem, pg. 33

<sup>4</sup> Il Padrone e il lavorante, in L. Tolstòj, Il Sogno del Giovane Zar e altri racconti, Oscar Classici Mondatori, Arnoldo Mondatori Editore, Milano 2003

