

# Lavoro vivo e sofferenza sul lavoro. Per un approccio critico interdisciplinare

---

## Christophe Dejours

(a cura di Claudio Panella,  
traduzione di Silvia Nugara)

Nella pagina che gli dedica il sito web dell'Institut de Psychodynamique du Travail (IPDT) di Parigi, di cui è direttore scientifico, Christophe Dejours elenca i propri attuali temi di ricerca indicando al primo posto un progetto su *Servitù volontaria e resistenza* tra i cui scopi c'è anche quello di rispondere all'interrogativo seguente: «Come teorizzare la cooperazione tra ricerca critica e produzione artistica (teatrale, cinematografica e letteraria) per elaborare forme di resistenza?». In tale prospettiva, nel 2019 l'IPDT ha collaborato con la compagnia La Mouline a una messa in scena teatrale sull'emanciparsi individuale e collettivo dalla sofferenza che si prova in un contesto lavorativo ostile. Lo spettacolo intitolato *L'Entrée en résistance*, andato in scena tra il novembre 2019 e il gennaio 2020, ha visto Dejours calcare il palco insieme all'attore Jean-Pierre Bodin e alla regista e musicista Alexandrine Brisson, oltre che replicare alle domande del pubblico e dialogare, dopo alcune rappresentazioni, con filosofi, economisti, sceneggiatori.

Questa recente e inconsueta restituzione delle sue ricerche dimostra sia quanto Dejours abbia sempre tenuto in grande considerazione i *révélés* di vita e di lavoro, e ogni testimonianza narrativa di come il lavoro determini le esistenze e la salute delle persone, sia anche che egli è da molti anni una figura pubblica la cui notorietà va ben oltre la cerchia degli specialisti. Nella primavera del 2020 è stato uno dei primi firmatari del manifesto *Democratizing Work*, in favore di un nuovo approccio al mercato del lavoro nella crisi provocata dalla pandemia globale, pubblicato simultaneamente in venticinque lingue su decine di testate internazionali. Negli ultimi quindici anni, Dejours si è molto impegnato personalmente e professionalmente a comprendere e contrastare il fenomeno crescente del togliersi la vita per problemi lavorativi. Ha dedicato particolare attenzione all'ondata di suicidi, seguita anche dai media italiani, causata dalla violenta riorganizzazione aziendale con cui dal 2004 France Télécom (ribattezzata Orange dal luglio 2013) intese ridurre di quasi un terzo i dipendenti incoraggiandone il licenziamento con metodi vessatori. Interpellato a tal proposito in numerosi reportage e documentari, Dejours è stato uno degli esperti nominati dalle

parti civili a testimoniare al processo contro i dirigenti della compagnia telefonica che nel dicembre 2019 hanno ricevuto una condanna penale in virtù di una legge dello stato francese che punisce l'*harcèlement moral* (persecuzione morale) con sanzioni pecuniarie e detentive.

Con il suo laboratorio di ricerca, Dejours è stato tra i primi a sviluppare la Psicodinamica del lavoro, di cui rende conto in questa intervista definendola l'analisi dei «processi psichici in gioco nella lotta di uomini e donne per evitare di cadere preda della malattia mentale, nonostante i vincoli deleteri che l'organizzazione del lavoro impone al loro funzionamento psichico». Con la Psicodinamica, messa a punto all'inizio degli anni Novanta affinando strumenti dell'Ergonomia (anche quelli della scuola torinese di Ivar Oddone, che da ragazzo era stato il partigiano Kim de *Il sentiero dei nidi di ragno*) e di altre discipline psico-sociali, Dejours adotta un approccio non scontato: analizzare con gli strumenti concettuali derivati dall'esperienza clinica la relazione tra soggettività e lavoro non vuol dire occuparsi delle sole patologie bensì del piacere, della creatività, dell'accrescimento di competenze e di amor proprio che solo il lavoro può sollecitare. Infatti, il lavoro resta il luogo nevralgico della messa alla prova di ogni soggettività e, benché la resistenza che il reale impone ai soggetti possa provocare sofferenza, il suo valore trasformativo ed emancipatorio rimane insostituibile.

Se quindi lavorare non significa solo produrre valore ma anche mettere alla prova e trasformare se stessi, ogni luogo di lavoro deve saper garantire la salute mentale al pari della sicurezza fisica delle persone. Pertanto, Dejours ha sempre messo le proprie competenze scientifiche e professionali al servizio di commissioni pubbliche (come quelle che hanno portato al piano nazionale *Violence et Santé* varato in Francia nel 2004), aziende e gruppi professionali. Dal suo osservatorio ha autorevolmente criticato i presupposti stessi delle mutazioni dell'organizzazione del lavoro degli ultimi decenni – dalla flessibilizzazione dell'impiego alla standardizzazione di procedure e protocolli, dai dispositivi di valutazione individuale al diktat della “qualità totale” – che hanno aumentato esponenzialmente le difficoltà di chi lavora a «colmare lo scarto tra il prescritto e il reale», a praticare cioè quello che Dejours definisce il “lavoro vivo” con tutto il suo potenziale accrescitivo personale e collettivo. Un potenziale che non sottostà ad alcuna proporzione diretta con i risultati materiali del lavoro e che è per definizione incommensurabile. A questi temi è dedicato anche l'ultimo suo libro uscito in Italia, *Lavoro vivo* (Mimesis, 2020), che propone la traduzione di alcuni capitoli di *Travail vivant II* (Payot, 2009), volume secondo di una delle sue opere più importanti, e di un'intervista di Dejours con il collega Bernard Granger.

Lo scopo principale della conversazione che qui si pubblica è dunque quello di far meglio conoscere le analisi di Dejours anche in Italia, specialmente a chi continua a interrogarsi sulla funzione e gli spazi del lavoro critico. I suoi strumenti analitici e la grande chiarezza espositiva con cui li illustra, da una parte, possono aiutarci a leggere anche ciò di cui molta letteratura del lavoro è sintomo o che denuncia in modo più e meno esplicito;

dall'altra, possono farci immaginare un nuovo rapporto di cooperazione tra chi lavora, chi fa ricerca e chi legifera o governa il mondo del lavoro.

(Claudio Panella, settembre 2020)

**Claudio Panella:** *In diverse occasioni, lei ha evocato un ricordo d'infanzia legato a una visita in fabbrica che fece da bambino con la sua famiglia: che significato ha dato a quella scena che sembra averla profondamente segnata?*

**Christophe Dejours:** Sì, effettivamente ho avuto modo di evocare questo «ricordo di copertura» (*Deckerinnerung*) di un operaio anziano, costretto a un lavoro ripetitivo e a ritmi serrati. Si occupava di riempire di zucchero semolato sacchi in juta da venti chili. Lo vidi durante una visita a una raffineria in Belgio quando avevo meno di dieci anni. E il viso di quest'uomo mi ha colpito e probabilmente segnato: una prima impressione in me della sofferenza operaia.

**CP.:** *Come è poi maturato il suo interesse scientifico e professionale per il mondo del lavoro?*

**CD.:** Questo mio interesse si è sviluppato molto più tardi. È stato il maggio 1968, che ho vissuto in Francia, il punto di partenza per una presa di coscienza politica. Nell'anno successivo ho militato in alcune residenze per lavoratori immigrati a Parigi, esperienza difficile in cui non solo ho saggiato la violenza della polizia ma che ha anche visto finire malamente le azioni a cui ho partecipato, soprattutto per gli immigrati che, con il mio gruppo, avremmo dovuto condurre alla rivolta e all'emancipazione. L'analisi di questo fallimento mi ha portato a rinunciare definitivamente all'azione militante. Bisognava riflettere sulla *ratio* dell'azione, cosa impossibile con i miei compagni che si erano molto radicalizzati. Non volevano pensare ma proseguire la lotta convinti che il fallimento di un'azione facesse parte della "guerra tra le classi" e non rimettesse in discussione la validità delle parole d'ordine dell'organizzazione. Ho capito che non sarei più stato dalla parte di coloro che sanno ma di coloro che dubitano. E così ho tentato di diventare ricercatore. Il cammino è stato lungo. Ho studiato medicina, ho ottenuto la borsa per specializzarmi nell'ambito del miglioramento delle condizioni di lavoro poiché, nel periodo successivo al 1968, erano necessari ricercatori in grado di elaborare delle alternative all'organizzazione scientifica del lavoro (taylorismo) che era stata fatta a pezzi dagli scioperi del 1968. Era il 1974. Negli anni in cui avevo quella borsa mi sono formato in ergonomia al Conservatoire National des Arts et Métiers e in medicina del lavoro. Contemporaneamente, ho seguito un percorso di formazione in psichiatria e psicoanalisi. Sono poi stato medico del lavoro part time e psichiatra, sempre part time. Ho insegnato medicina del lavoro alla facoltà di Medicina per quattro anni (1978-1982) e ho smesso quando

---

Lavoro vivo  
e sofferenza  
sul lavoro.  
Per un approccio  
critico  
interdisciplinare

sono stato assunto in ospedale psichiatrico. Nel 1980 ho pubblicato il mio primo libro, *Travail: usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Accanto al mio lavoro a tempo pieno in ospedale, ho creato con cinque colleghi un'associazione di ricerca in psicopatologia del lavoro. Nel 1986-88 ho coordinato un seminario interdisciplinare (intitolato *Plaisir et souffrance au travail*) sulla psicopatologia del lavoro, finanziato dal CNRS, con sociologi, storici, linguisti, antropologi, economisti, ergonomi, psichiatri. È stata la tappa decisiva che ha permesso il riconoscimento di queste ricerche da parte della comunità scientifica. Sono rimasto fedele all'esigenza di sottoporre i lavori di ricerca nella clinica del lavoro all'esame critico approfondito e sistematico di altre discipline. In seguito, ho ampliato la ricerca interdisciplinare alla filosofia, al diritto, alla psicoanalisi, alla produzione artistica (in particolare al teatro e al cinema).

**CP.:** *In uno tra i primi romanzi italiani che mostra dal di dentro l'organizzazione di una grande azienda qual era la Olivetti, Donnarumma all'assalto (1959) di Ottiero Ottieri, questi rievoca il suo lavoro di selezionatore del personale per mezzo di test psicotecnici e fa emergere le contraddizioni della psicologia industriale. Potrebbe spiegare quali sono le differenze tra quest'ultima, l'ergonomia, la psicopatologia del lavoro e la psicodinamica del lavoro che lei teorizza e pratica?*

**CD.:** Non conosco l'opera di Ottiero Ottieri. Ho sempre criticato i *test psicotecnici* a servizio della selezione professionale, non solo per ragioni etiche ma anche per ragioni scientifiche ed epistemologiche. La *psicologia industriale* è invece un campo più vasto, nella misura in cui si interessa anche alle diverse forme di gestione e *management* nonché a certi ambiti della psicosociologia. Ma la psicotecnica e la psicologia industriale sono, prima di tutto e soprattutto, tese a contribuire agli sforzi produttivi da una parte e all'efficacia dei dispositivi di direzione dell'impresa dall'altra. Sono concezioni e metodi d'intervento che strumentalizzano i saperi derivanti dall'ambito della ricerca scientifica e che, per fare ciò, sfociano sistematicamente in un sincretismo con l'ideologia padronale e il pensiero dominante propri di ciascuna epoca. La strumentalizzazione consiste nel selezionare le conoscenze psicologiche che possono servire alla selezione o alla manipolazione dei lavoratori per finalità che non sono psicologiche ma produttive e di dominio. A essere sistematicamente tralasciate sono tutte quelle conoscenze che, in psicologia, permettono di comprendere il senso del lavoro che si sta compiendo nonché le conseguenze deleterie di un lavoro privato di senso, non scelto o imposto; di analizzare le condizioni che permettono al lavoro di generare piacere o, al contrario, sofferenza. In generale, la psicotecnica e la psicologia industriale voltano le spalle al rapporto tra lavoro e salute mentale al punto che, in certi casi, contribuiscono a delle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro deleterie per la salute mentale di chi lavora.

Inizialmente, l'*ergonomia* è nata con l'obiettivo di adattare il lavoro all'essere umano, invece che l'essere umano al lavoro come fanno la psicotecnica e la psicologia industriale. Per questo la ricerca ergonomica si interessa prioritariamente all'analisi delle condizioni di lavoro (condizioni fisiche, chimiche e biologiche) e del loro potere di nuocere al corpo umano, tenendo presente la ricerca di "miglioramento" delle condizioni di lavoro, cioè di interventi la cui vocazione è prima di tutto il miglioramento della salute di chi lavora. Tale orientamento appartiene soprattutto all'ergonomia di area linguistica francese che ha una certa influenza in Italia, Spagna e America Latina, ma che non smette di perdere terreno per effetto dello sviluppo dell'ergonomia anglosassone. In quest'ultima, i riferimenti alla salute sono sempre più marginali e l'intervento ergonomico si misura in base ai benefici che procura all'azienda. L'ergonomia dominante nel mondo tende quindi a seguire le orme della psicotecnica e della psicologia industriale.

La *psicopatologia del lavoro*, dal canto suo, si interessa principalmente agli effetti nefasti del lavoro sulla salute mentale dei lavoratori e alle manifestazioni psicopatologiche che talvolta ne conseguono. Dopo aver mosso i primi passi nel periodo tra le due guerre, la psicopatologia del lavoro si è sviluppata soprattutto in Francia dopo l'ultima guerra. È però parzialmente fallita perché non ci sono o quasi malattie mentali specifiche del lavoro differenti dalle malattie mentali generali studiate dalla psichiatria classica.

Infine, la *psicodinamica del lavoro* è nata da un rovesciamento della prospettiva: invece di focalizzare la ricerca sulle malattie mentali, la psicodinamica del lavoro ha posto la sua attenzione sulla "normalità", cioè sui processi psichici in gioco nella lotta di uomini e donne per evitare di cadere preda della malattia mentale, nonostante i vincoli deleteri che l'organizzazione del lavoro impone al loro funzionamento psichico. È così che è venuta alla luce tutta una clinica delle strategie individuali e collettive di difesa inventate da chi lavora per tentare di limitare i rischi di ammalarsi a causa del lavoro. Oltre a ciò, la psicodinamica del lavoro s'interessa al piacere e alle caratteristiche organizzative favorevoli a un uso del lavoro come mediatore del processo di costruzione della salute. Perché il lavoro può, a certe condizioni, essere un mediatore potente non solo nella costruzione della salute ma anche nel compimento di sé. La conoscenza delle condizioni favorevoli al piacere lavorativo, essenziale per rileggere e arricchire la teoria psicoanalitica della sublimazione, è indispensabile per poter pensare un'azione razionale di trasformazione dell'organizzazione del lavoro in senso favorevole alla salute mentale di chi lavora.

**CP:** *Il lavoro è un oggetto complesso, chiamato in causa da campi del sapere e approcci diversi, a dimostrazione di quella che lei stesso chiama "centralità del lavoro" per l'essere umano. Quale definizione dà della nozione di lavoro?*

---

Lavoro vivo  
e sofferenza  
sul lavoro.  
Per un approccio  
critico  
interdisciplinare

**CD.:** La psicodinamica del lavoro definisce il lavoro come *ciò che chi lavora deve cercare, inventare, trovare e aggiungere individualmente o collettivamente per poter pervenire a obiettivi di produzione che sarebbero inaccessibili se si applicassero le prescrizioni*, le procedure e gli ordini ricevuti dai superiori gerarchici. In psicodinamica del lavoro, il lavoro è soprattutto e prima di tutto *lavoro vivo*, cioè investimento della soggettività intera nella lotta con il “reale” del lavoro. Il *reale* è ciò che si manifesta a chi lavora mediante la resistenza al suo controllo.

**CP.:** *Il gruppo di ricerca che lei ha fondato negli anni Novanta presso il Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris (CNAM) è dedicato alla Psicodinamica del lavoro e dell'azione, potrebbe spiegare qual è la differenza tra “lavoro” e “azione”?*

**CD.:** “Lavorare” è prima di tutto confrontarsi individualmente con un compito, avere un obiettivo da raggiungere. Per arrivarci è necessario mettere in campo un’intelligenza individuale che richiede uno sforzo di familiarizzazione con il reale, con ciò che resiste al controllo. Il lavoro vivo comincia dall’esperienza dello scacco e quindi della sofferenza. Bisogna poi saper affrontare questa sofferenza fino a trovare la soluzione che permette di superare l’ostacolo del reale. I Greci chiamavano questa intelligenza *métis*. È un’intelligenza del corpo alle prese nel suo insieme con il reale, che in fenomenologia ha preso il nome di *corpsappropriation* (concetto teorizzato da Michel Henry ottenuto dalla crisi di “*corps*” e “*appropriation*”) del reale del mondo, irriducibilmente individuale e diversa per ogni individuo a seconda delle caratteristiche della sua personalità, della sua storia, della sua esperienza. È guidata dallo sforzo di produrre: la *poiesis* dei Greci. Inoltre, il lavoro accresce le mie capacità e la mia intelligenza. Lavorare non è solo produrre, è anche trasformare se stessi.

Il lavoro di un individuo è sempre, anche, relazione con gli altri: si lavora sempre per qualcuno, per esempio il proprio capo; ma il mio lavoro incide pure su quello dei miei colleghi; se sono un “buon” capo, lavoro anche per i miei sottoposti; nei servizi, lavoro per un altro che può essere il cliente, lo studente, il malato... e la qualità del mio lavoro ha delle conseguenze enormi sugli altri, coinvolge il destino altrui. In tutte queste relazioni, riveste un ruolo essenziale la *cooperazione*, che non è mai data come lo è invece il *coordinamento* da parte del capo o della gerarchia. La costruzione della cooperazione implica infatti uno spazio decisionale aperto all’invenzione di regole collettive proprie a ciascun gruppo di lavoro. Nella misura in cui il lavoro di un individuo coinvolge il destino degli altri è necessario riconoscere che esso implica la dimensione dell’“azione” nel senso di *praxis*, cioè di un’azione moralmente giusta. Nel “lavorare” quotidiano, quindi, non si attua solo un’attività di produzione – la *poiesis* – ma anche e sempre un’attività che riguarda il vivere insieme. È necessario, dal

punto di vista teorico, distinguere la *poiesis* e la *praxis* ma, dal punto di vista pratico, *poiesis* e *praxis*, lavoro e azione, non esistono l'uno senza l'altra.

**CP.:** Con Ottieri, l'altro grande narratore italiano dell'industria novecentesca è Paolo Volponi, che in *Memoriale* (1962) ritrae un personaggio la cui sofferenza psichica è esacerbata dalla fabbrica. In tal modo, Volponi poneva il problema dell'*alienazione mentale* in un'epoca in cui si dibatteva soprattutto di *alienazione operaia* in termini marxiani: come concepisce i rapporti tra le due?

**CD.:** In Marx l'*alienazione* ha diverse accezioni: è alienazione del lavoro nel senso che l'operaio presta la sua intelligenza e il suo *saper-fare* a un processo di fabbricazione o di produzione che non gli appartiene, quindi è spossessato della sua opera; ma c'è di più, perché è anche spossessato delle specificità della sua stessa intelligenza, diventa anonimo, il che lo riduce a nient'altro che una forza lavoro; inoltre, quando l'operaio deve sottomettersi a un dominio che si esercita tramite l'organizzazione del lavoro, le prescrizioni e gli ordini, perde addirittura la libertà di usare la sua intelligenza e il suo *saper-fare* secondo la sua volontà.

Da qui si entra nell'ambito dell'*alienazione mentale*, nome con cui la psichiatria chiamava lo stato in cui il comportamento o la condotta di un essere umano sfuggono alla sua stessa volontà. Si ritrova così, in un certo senso, agito da una volontà esterna alla sua che, all'epoca, veniva ricondotta soprattutto a una passione incontrollabile. Ma in questa concezione erano ancora presenti tracce del fallimento della libera volontà di un individuo posseduto da un'entità altra: il diavolo, lo spirito maligno, il demone. Successivamente, la psicopatologia ha potuto stabilire che quando un individuo è posseduto da un altro, quest'altro è spesso un adulto o una figura tutelare che ha occupato un posto determinante nella sua infanzia.

In psicodinamica del lavoro l'*alienazione da lavoro* è un po' più complicata. Vi si ritrova sicuramente una concorrenza tra volontà propria di un individuo e volontà padronale mediata dall'organizzazione del lavoro, che sappiamo non essere solo un'organizzazione della divisione tecnica dei compiti tra chi lavora ma anche e sempre una divisione sociale e un metodo di dominio tramite ordini e prescrizioni, da una parte, e gerarchia, sorveglianza, controllo, disciplina, gestione, etc., dall'altra. Salvo che la servitù e finanche la sottomissione non sono mai, per l'osservatore clinico, il risultato diretto del dominio, dell'esercizio del potere o dell'organizzazione del lavoro. Chi lavora, in effetti, è capace di opporre molte strategie individuali e collettive alla volontà padronale. Al punto che, in fin dei conti, l'effettiva organizzazione del lavoro è il risultato di un compromesso tra chi lavora e il padrone. Compromesso che varia da un'impresa all'altra, da un territorio all'altro. L'organizzazione effettiva del lavoro non è mai strettamente l'applicazione della volontà padronale. Per di più, neppure il conflitto dominio/servitù è diretto. Il dominio è mediato dall'organizzazione

---

Lavoro vivo  
e sofferenza  
sul lavoro.  
Per un approccio  
critico  
interdisciplinare

del lavoro, e il rapporto dominio/servitù si concretizza nella lotta sul “come” del “lavorare”. Lotta che riguarda non solo i ritmi di lavoro e gli obiettivi quantitativi di produttività, ma anche la qualità del lavoro o le regole su cui chi lavora non intende cedere.

Questo contrasto si focalizza sul “lavorare” o sul “lavoro vivo” generando sofferenza, e la sofferenza esprime soggettivamente la *posta in gioco materiale* del dominio. Questa posta in gioco è il lavoro vivo di cui nessuna organizzazione del lavoro può privarsi. La battaglia dominio/servitù non è dunque diretta. Si materializza in una battaglia, questa invece diretta, per la posta in gioco del dominio: il “come”, cioè il modo in cui il lavoro deve essere svolto, secondo quali regole, in riferimento a quale modello, secondo quale principio operativo, con che estensione temporale.

Di fronte alla sofferenza generata dalle costrizioni organizzative, chi lavora elabora strategie individuali e collettive di difesa. Ora, tutte queste difese diminuiscono la sua capacità di pensare al punto che, nel tentativo di difendersi dalla sofferenza che deriva dalle costrizioni organizzative, chi lavora finisce per diminuire la propria capacità di resistere al dominio. In psicodinamica, l’alienazione da lavoro appare spesso conseguenza delle strategie di difesa dalla sofferenza che alla fin fine si rivelano al servizio dell’adattamento psichico alle costrizioni organizzative. È a questo livello che si situa il più delle volte l’orizzonte di intelligibilità della situazione lavorativa per la maggioranza di coloro che lavorano. Il rapporto tra organizzazione del lavoro e dominio resta per molte persone inintelligibile. Non viene percepito, pensato, resta occultato dall’urgenza di adattamento psichico alle costrizioni organizzative che è prioritaria. Tale adattamento è lungi dall’essere facile ma è una tappa indispensabile per scongiurare il rischio di malattia mentale, cioè il rischio di alienazione mentale nel senso psichiatrico che il termine ha dal XIX secolo. Solo che le difese adattive, mentre permettono di scongiurare l’alienazione mentale classica, finiscono per essere funzionali alla servitù e finanche alla sottomissione al dominio. Nella prospettiva della psicodinamica del lavoro, l’alienazione comincia *prima* della malattia mentale. Comincia con la lotta stessa per restare normali, malgrado gli effetti deleteri delle costrizioni organizzative. L’analisi approfondita di questi procedimenti psichici rivela la crudeltà della clinica del lavoro: per non impazzire, bisogna adattarsi. Solo che, impiegando delle strategie di difesa ci si adatta e allo stesso tempo ci si aliena.

**CP:** *Il lavoro è un universale antropogenico, per riprendere una terminologia hegeliana, vale a dire un luogo decisivo di socializzazione e di costruzione dell’identità personale. Tuttavia, esso è di frequente ridotto all’esercizio di rapporti sociali di dominio che generano sofferenza. Come ricorda Giorgio Falco nel suo Ipotesi di una sconfitta (2017), già più di un secolo fa Luigi Devoto fondava a Milano una Clinica del lavoro, e non una Clinica dei lavoratori, affermando: «Il malato è il la-*



«voro ed è questo che deve essere curato, affinché siano prevenute le malattie dei lavoratori». A cosa è imputabile questo fenomeno?

**CD.:** Il mondo del lavoro non è mai stato omogeneo. Per un certo numero di persone, il lavoro resta un modo essenziale per realizzare se stesse. Ma oggi la situazione si deteriora progressivamente e sempre più rapidamente. Fino a poco tempo fa era possibile accedere al piacere e alla realizzazione di sé in molti ambiti che sono invece diventati spaventosamente pericolosi per la salute mentale, come nelle professioni intellettuali altamente qualificate, in quelle della cura, della ricerca scientifica o del diritto. La svolta gestionale e la dittatura quantitativa della “*governance* dei numeri” hanno accresciuto notevolmente i poteri del dominio nel mondo del lavoro. Si tratta certamente della ragione principale, ma non è la sola. C’è anche una responsabilità che spetta ai ricercatori, agli intellettuali, ai sindacati e ai partiti di sinistra che non si sono presentati a nessuno degli appuntamenti con le trasformazioni introdotte nell’organizzazione del lavoro. Sono mancati un pensiero e un’analisi dell’organizzazione del lavoro che le riconoscessero il ruolo di strumento di dominio tra i più potenti.<sup>1</sup> Infatti, le lotte sociali hanno reiteratamente sbagliato bersaglio e il padronato, con il contributo di molti governi, ha avuto le mani perfettamente libere per introdurre nuovi dispositivi di dominio ai quali quasi nessuna resistenza è stata opposta.

**CP.:** *Nelle sue opere, soprattutto in Souffrance en France (L’ingranaggio siamo noi), ricorrono i riferimenti ad Arendt e al Primo Levi di Se questo è un uomo (1947, 1958) e di I sommersi e i salvati (1986): che ruolo ha avuto la letteratura concentrazionaria nel suo processo di comprensione delle dinamiche di organizzazione contemporanea del lavoro?*

**CD.:** Non è stata la letteratura concentrazionaria a insegnarmi qualcosa sull’organizzazione del lavoro contemporanea quanto piuttosto il contrario: è analizzando l’organizzazione del lavoro da quarant’anni a questa parte che ho compreso, credo, i meccanismi nascosti dell’organizzazione del lavoro, tra dominio e servitù volontaria. L’organizzazione del lavoro ha in effetti un ruolo essenziale di mediazione per il realizzarsi delle pratiche di dominio sociale e politico. Essa non è neutra rispetto all’organizzazione della *polis*. Può avere esiti molto virtuosi. In certi casi, il lavoro e in modo particolare il formarsi di una cooperazione sul lavoro sono occasioni di sviluppare e sperimentare la democrazia. Ma può anche avere gli esiti peggiori. L’organizzazione neoliberale del lavoro, con il trionfo della svolta manageriale e della *governance* dei numeri, distrugge la cooperazione, il vi-

---

Lavoro vivo  
e sofferenza  
sul lavoro.  
Per un approccio  
critico  
interdisciplinare

1 Cfr. B. Trentin, *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, Feltrinelli, Milano 1997, tr. fr. *La Cité du travail. La gauche et la crise du fordisme*, IEA-Fayard, Nantes-Paris 2012 (N.d.CD).

vere insieme e finanche la democrazia. Senza dittatura, senza esercizio del terrore, l'organizzazione neoliberale del lavoro riesce ad asservire la maggioranza della popolazione e a destrutturare la democrazia. Penso che l'organizzazione del lavoro abbia giocato un ruolo determinante nel trionfo del nazismo e del fascismo. Le analisi di sociologi quali Zygmunt Bauman e di storici quali Johann Chapoutot<sup>2</sup> vanno in questa stessa direzione. Ma il ruolo che ha avuto l'organizzazione del lavoro nell'ascesa dei totalitarismi non è stato ancora pienamente riconosciuto.

**CP.:** *Il romanzo di Levi più esplicitamente legato al mondo del lavoro, La chiave a stella (1978), rende omaggio al gusto del "lavoro ben fatto" e alla soddisfazione che deriva dalla possibilità di lavorare con piacere. Significativamente, Levi fa dire al suo protagonista, l'operaio Faussonne: «per vivere contenti bisogna per forza avere qualcosa da fare, ma che non sia troppo facile». Che ne pensa? In che modo questa concezione potrebbe legarsi a ciò che lei chiama "lavoro vivo"?*

**CD.:** Sì, l'opera di Primo Levi fornisce del rapporto con il lavoro un'analisi illuminante per un clinico come me. Il lavoro «troppo facile» vi assume un significato molto particolare. Nessun lavoro è veramente facile. Quando ci si è trovati ad acquisire nuove abilità grazie al lavoro, ad accrescere la propria intelligenza grazie al lavoro, ad arricchire la propria soggettività grazie al lavoro, si ha la preoccupazione e anche il desiderio di spingersi oltre, di cercare nel lavoro nuove occasioni per mettersi alla prova. In questo senso, il lavoro troppo facile è quello che si è già riusciti a compiere in modo soddisfacente, anche se in molte situazioni di lavoro il fatto di essere stati in grado di affrontare un problema non è sempre una garanzia di riuscirci altrettanto bene la volta successiva. Tuttavia, quando trasformo il sapere acquisito in una procedura – e lo faccio a modo mio, che vale per me, magari non per qualcun altro – anche questa è una conquista. Malgrado ciò, nella messa alla prova di se stessi la riuscita non è mai assicurata. Quel che è certo è che l'intelligenza al lavoro cerca sempre nuove sfide, nuove domande per poter crescere. Perché la crescita di questa intelligenza è un mezzo molto potente di far crescere anche l'amor proprio e la capacità di sentirsi vivi.

**CP.:** *Se il lavoro vivo che sollecita l'intelligenza e accresce la soggettività non si misura con gli strumenti valutativi introdotti dai metodi di gestione neoliberale, il solo modo di riconoscerlo è ascoltare la parola di chi lavora. Perché, secondo lei, c'è voluto tanto tempo perché la politica e i sindacati considerassero la sofferenza dei la-*

2 Cfr. J. Chapoutot, *Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, Paris 2020 (N.d.CD).

*voratori ampiamente testimoniata dai loro racconti e anche da molte opere letterarie, come scrive lei stesso in Souffrance en France ?*

**CD.:** È effettivamente sconcertante. Che ci fosse sofferenza, lo si sapeva, come lei giustamente sottolinea, ma nella lotta politica è stato necessario prima di tutto costruire delle difese contro le avversità, contro l'ingiustizia, contro ogni sorta di male. E tra questi mali si sono dovute stabilire delle priorità: lottare contro la fame, contro la violenza fisica, contro lo sfinimento sul lavoro, contro i pregiudizi all'integrità corporea causati dagli incidenti sul lavoro e dalle malattie professionali, tutto ciò era più urgente rispetto alla lotta contro la sofferenza psichica. Bisognava innanzitutto difendere la vita, la sopravvivenza. E per portare avanti la lotta era necessario costruire delle difese che evitassero di prendere in considerazione la sofferenza psichica (o la sofferenza morale, come si diceva nel XIX secolo), perché soffermarsi significava rischiare lo sgomento, lo scoraggiamento, l'indebolimento della determinazione a lottare. Sono state dunque elaborate delle strategie collettive di difesa basate sul rovesciamento simbolico del rapporto con la sofferenza morale, sulla sua squalifica: piangersi addosso, lamentarsi, lagnarsi, tutto ciò è stato condannato come debolezza morale. Al contrario, bisognava mostrarsi capaci di sopportare la sofferenza senza protestare, sopportare il dolore e le privazioni, i maltrattamenti e le ingiustizie. Il disprezzo nei confronti di ogni espressione di sofferenza caratterizzava i combattenti coraggiosi ed era associato all'esaltazione della virilità. Ogni manifestazione di sofferenza morale, ogni discorso sugli stati emotivi era invece oggetto di condanna e giudizi infamanti. Chi si lamentava non era un uomo, ma un pederasta, un pulcino bagnato, un codardo, una femminuccia... insomma si chiamavano in causa tutti gli stereotipi macisti.

Queste strategie collettive di difesa imperniate sull'esaltazione della virilità sono perdurate in ambito sindacale per tutto il XX secolo. Anche se oggi tendono a incrinarsi, resistono ancora presso una buona parte dei militanti. Per di più, tutta la psicologia e in particolare la psicoanalisi sono state sistematicamente denigrate dalle organizzazioni sindacali con il pretesto che si focalizzavano sugli individui e in questo modo erano nocive alla coscienza di classe. Riconoscere l'importanza della sofferenza sul lavoro e l'importanza della salute mentale (e non solo della salute fisica) implica un mutamento radicale della mentalità sindacale e resta ancora molta strada da fare per arrivare a riconoscere i rapporti tra sofferenza e organizzazione del lavoro al fine di reindirizzare le pratiche di lotta in modo più razionale.

**CP.:** *La sofferenza sul lavoro è esito di una relazione tra soggettività e lavoro che può essere ambivalente, come hanno saputo raccontare molti testi letterari da Kafka a Il Padrone (1965) di Parise, e come lei ha dimostrato riconducendo anche al contesto del neoliberalismo contemporaneo la dialettica servo-padrone e la "servitù volon-*

---

Lavoro vivo  
e sofferenza  
sul lavoro.  
Per un approccio  
critico  
interdisciplinare

taria” teorizzata da La Boétie. Come si può smettere di consegnarsi volontariamente alla servitù?

**CD.:** Per poter smettere di consegnarsi volontariamente alla servitù, ritengo che la prima tappa sia la più difficile: conoscerla e riconoscerla, cioè accettare l’angoscia che suscita il fatto di essere più o meno complici della propria condizione di dominati. Ci sono poi molte altre tappe da raggiungere in questo percorso di resistenza che implica la rinuncia ai molti tornaconti psichici secondari della servitù volontaria, con il rischio di ritrovarsi soli e sentirsi circondati da collaborazionisti. È inevitabile un lavoro psichico individuale, un lavoro etico per arrivare a comprendere che la servitù volontaria è un male radicato e non si dà per sventura. Ma l’emancipazione, se resta individuale, non ha alcuna portata politica. Rimane nell’ambito etico. La dimensione politica è chiamata in causa solo quando la lotta contro la servitù volontaria coinvolge più individui che si uniscono volontariamente per resistere insieme. Questo passaggio è complicato: implica la costruzione di principi e regole per una sovversione coordinata dell’organizzazione del lavoro, in un mondo in cui il dominio è molto potente; ha a che fare con la resistenza organizzata in cui le regole sovversive sono più importanti ancora dell’obiettivo da raggiungere nella misura in cui questo obiettivo è per forza lontano nel tempo. Possono formarsi delle *enclave* di resistenza, al centro delle quali si ricostituiscono spazi di liberazione sul posto di lavoro che riescono a funzionare a lungo solo se restano nascosti, altrimenti diventano oggetto di rappresaglie anche molto dure. Ma non posso dilungarmi qui su tutti i passaggi intermedi che richiede l’emancipazione dalla servitù volontaria, ci vorrebbe un libro intero.

**CP.:** *Oramai, la sofferenza sul lavoro non risparmia neppure l’università e il mondo della ricerca. Ritiene, anche in riferimento alla sua esperienza clinica, che esistano delle specificità nelle dinamiche patogene che si sviluppano in tale ambito lavorativo?*

**CD.:** In effetti, la sofferenza sul lavoro è presente in università e nella ricerca, come ovunque. È un fatto che questa sofferenza degenera spesso in patologie mentali e si verificano suicidi anche tra docenti e ricercatori. In questi ambiti ci sono principalmente due fonti di sofferenza patogena:

- la prima è la sofferenza etica causata dal degradarsi della qualità dell’insegnamento e della ricerca in nome della *governance* dei numeri. Questo fenomeno è legato ai sistemi di valutazione quantitativa dell’insegnamento e della ricerca introdotti dai nuovi metodi di gestione all’insegna del *New Public Management*, che esigono si passi più tempo a concorrere a bandi e a cercare finanziamenti che a fare ricerca vera e propria e che obbligano ricercatori e insegnanti a seguire direttive impartite dalle politiche pubbliche rinunciando di fatto alla ricerca di stampo critico;

- la seconda è la sofferenza legata alla competizione scatenata tra ricercatori che va a detrimento della cooperazione e della deliberazione collettiva nella ricerca e nell'insegnamento. Lo zelo dispiegato a servizio degli orientamenti amministrativi e gestionali da parte di coloro che hanno come principale obiettivo la carriera è fonte d'ingiustizie e sofferenze per le persone più giovani. Queste ultime, precarie, sono quasi le sole a fare ancora ricerca ma si ritrovano spossate del loro stesso lavoro dai superiori che le saccheggiano per raggiungere i propri "obiettivi" e perseguire le proprie carriere.

**CP.:** *Nella letteratura contemporanea sul lavoro ricorrono sempre più due insiemi di elementi tra loro legati: da una parte la filiazione (rivendicata o mancata quando i mutamenti prodottisi nel mondo del lavoro ampliano lo scarto tra generazioni) e dall'altra gli effetti della mobilità sociale che possono essere dolorosi sia per chi ascende (con i cosiddetti "transfughi di classe" che si sentono colpevoli di aver tradito il proprio ambito d'origine) sia per chi discende (lo sconforto del declassamento, la sofferenza indotta dal precariato). Sono fenomeni cospicui anche nella sua esperienza clinica?*

**CD.:** Sì, in effetti l'organizzazione del lavoro nel mondo contemporaneo induce molti alla rottura e talvolta al tradimento delle generazioni precedenti nonché dei loro valori. Attualmente, non ci sono o quasi spazi in cui decidere collettivamente come reagire alle distorsioni dei rapporti tra generazioni e alle conseguenze psichiche che queste hanno sul piano personale. Ecco perché, oggi, tali questioni, quando è materialmente possibile, non trovano un altro luogo per esprimersi che non sia lo studio dello psicologo.

**CP.:** *Sempre in relazione alla sua esperienza clinica, ritiene che la letteratura possa contribuire alla presa di coscienza dei meccanismi con cui ci si rapporta al lavoro? Le è mai capitato di incoraggiare qualcuno a praticare la scrittura come strumento di comprensione della propria storia lavorativa e della sofferenza provata?*

**CD.:** La scrittura, che abbia una dimensione letteraria o una forma puramente testimoniale, è effettivamente una strada feconda di *perlaborazione* (*Durcharbeitung* o *elaborazione*) della sofferenza, dell'ingiustizia e financo della servitù volontaria. Personalmente non consiglio ai miei pazienti di scrivere. Ma se viene loro quest'idea, chiaramente mi interessa molto. Ricevo molte testimonianze e testi letterari sull'esperienza del lavoro, sulle ingiustizie subite al lavoro, su crisi di sofferenza morale o psicopatologica di persone che hanno scelto spontaneamente di ricorrere alla scrittura senza essere passate da una psicoterapia.

**CP.:** *In Travaux (1945) lo scrittore operaio Georges Navel afferma: «C'è una tristezza operaia dalla quale non si guarisce che con la partecipazione politica». Se og-*

---

Lavoro vivo  
e sofferenza  
sul lavoro.  
Per un approccio  
critico  
interdisciplinare

*gi la partecipazione politica non può esimersi dal comprendere approfonditamente i meccanismi del dominio, che ruolo può avere chi si occupa di pratiche simboliche?*

**CD.:** Trovo che ci sia qualcosa di profondamente giusto in questa citazione di Navel ma ormai riguarda altre categorie che non quella degli operai: chi fa lavoro impiegatizio, dirigenziale, mestieri magari molto qualificati, nonché contadini, allevatori, etc. La violenza simbolica, nel senso che Bourdieu dava a questo termine, gode oggi di strumenti forse più potenti ancora di quelli che la Chiesa usava nel Medioevo? Non saprei. Ma quel che so è che imprese private e istituzioni statali investono mezzi economici esorbitanti sia nella cosiddetta “comunicazione” sia nella creazione e imposizione di dispositivi informatici. Spese estremamente fruttuose che permettono di far passare un vocabolario, una semantica e una sintassi tramite cui esercitano quei meccanismi di dominio che V. Klemperer ha ben analizzato.

La responsabilità dei ricercatori – dei *ricercatori critici*, chiaramente, perché la maggioranza invece lavora oggi a servizio della fabbrica del dominio – è una responsabilità profonda. Dalla loro hanno un certo numero di artisti, scrittori, cineasti, attori e alcuni giuristi (avvocati e magistrati) con cui riuscire a produrre analisi scientifiche del dominio e della servitù e sensibilizzare lo spazio pubblico rispetto a questi concetti e teorie. Attualmente, l’impatto della produzione e della diffusione di idee provenienti dall’ambito critico è però molto debole perché forze e finanziamenti sono chiaramente inferiori rispetto a quelli di cui dispongono i dirigenti del sistema neoliberale. La potenza della nostra azione intellettuale e artistica pare risibile, e non è solo un’impressione, è la realtà. Ma senza queste idee non ci sarebbe mai stato il processo a France-Télécom-Orange di maggio-luglio 2019 né la sentenza di condanna per *harcèlement moral* istituzionale del 23 dicembre 2019, che sono invece eventi di grande portata simbolica.

La produzione di queste idee, oggi relegate ai margini, è forse importante in vista del futuro. Il sistema neoliberale fallirà. Quando? Non lo so ma è irrazionale e si verificherà certamente un ritorno del reale che segnerà la fine di questo sistema. Cosa succederà dopo? Se non ci sono idee nuove su come costruire una democrazia deliberativa molto diversa dalla democrazia elettorale a partire dal lavoro vivo, finiremo per ripetere sempre gli stessi errori. Le idee e la ricerca di oggi potrebbero rivelarsi utili nella fase storica che seguirà la fine dell’assetto attuale. Non lo sappiamo con certezza. Ma questa “incertezza” è, a mio avviso, sufficiente per continuare a lavorare alla produzione di ricerca scientifica e di sperimentazione sociale.