

**Manuale  
di sopravvivenza  
per idealisti**

*The Idealist Survival Kit* è una lettura essenziale per chiunque faccia parte, o sia interessato, al settore degli aiuti umanitari. Alessandra Pigni indaga con perizia la malsana tradizione di un ambiente secondo cui bisogna sempre soffrire in silenzio, e la tendenza, più recente, di sfogare tutto sui *social media*. L'aiuto umanitario è un lavoro estremamente estenuante; *The Idealist Survival Kit* offre una serie di tangibili e documentati consigli per coloro per i quali confrontarsi giorno dopo giorno con i problemi di questo settore – siano essi legati al contesto, siano essi organizzativi o istituzionali – rappresenta qualcosa in più che riempire l'anno sabbatico che si sono presi.”

— J., assistente umanitario, *Letters Left Unsent*

“A prima vista questo è un libro per idealisti sull'orlo del burnout. Non lo comprerei se fosse solo questo. In realtà, questo libro è per tutti coloro – dai manager più competenti, agli innovatori agli operatori umanitari – disperatamente in cerca di strumenti per prendersi cura di se stessi mentre cercano soluzioni ai mali del mondo. Con totale onestà e acuta visione, Alessandra Pigni ci mostra non solo perché, ma anche come, bisogna avere autoempatia per trovare il nostro benessere personale. È un libro scritto in brevi capitoli, perfetto per i frenetici e febbrili “operatori del bene”. Ora però fai un pò di bene a te stesso e rallenta... giusto abbastanza per assaporare la saggezza non scontata, che il libro di Alessandra contiene.”

— Irshad Manji, fondatrice di *Moral Courage Project*, *The Trouble with Islam Today*.

“Questo libro è una lettura obbligata, non solo per chi è impegnato con le ONG sul fronte delle catastrofi umanitarie ma per tutti quelli che, ovunque nel mondo, si occupano di aiutare e curare altri individui.

Radicale nelle sue conclusioni, ci dimostra in continuazione – come se il trauma di operare in certe situazioni estreme non fosse abbastanza – che il problema più grande per gli operatori umanitari è il *burnout*. E il peggio è che ancora pochi lo riconoscono o ne ammettono le cause. Cause che risiedono principalmente nella disfunzionalità e nell'aridità delle condizioni lavorative. Quale organizzazione umanitaria sarà mai disposta ad ammettere che sono le scartoffie che distruggono l'anima e che sono le battaglie in ufficio piuttosto che quelle sul campo che riducono i migliori a essere completamente demotivati?

Quando scegli volontariamente di esporti al peggior dolore che il mondo può offrire, come può essere la burocrazia ciò che ti porta alle lacrime? Questo libro ti mostra come. Poi, poco a poco, basandosi sulla propria esperienza personale e su quella di molti colleghi, Alessandra ci dà consigli straordinariamente saggi ed ispirati su come affrontare con saggezza tutto questo.”

—**Mark Williams, professore emerito di Psicologia Clinica,  
University of Oxford.**

“Imparare a prenderci cura dei nostri corpi, dei nostri cuori e delle nostre menti è essenziale se come attivisti ed operatori umanitari vogliamo avere resilienza, risorse ed energia nel lungo periodo, e se vogliamo conservare quella capacità di compassione che rappresentava probabilmente una parte fondamentale della nostra iniziale vocazione. Esperta operatrice umanitaria, psicologa e insegnante di *mindfulness*, Alessandra Pigni ci offre alcuni validi e affidabili consigli riguardo a pratiche sperimentate e a prospettive volte a ritrovare e preservare benessere mentale, equilibrio e apertura di cuore in mezzo alle intense sfide, al caos perenne e agli obblighi che incontriamo nel prenderci cura e nel restare al servizio degli altri. Questo libro offre scampoli di saggezza che possono essere di supporto e aiuto a chiunque sia impegnato in questi compiti importanti.”

—**Chris Cullen, University of Oxford Mindfulness Centre**

“Non è facile mettere noi stessi davanti a tutto il resto quando si opera in ambito umanitario, filantropico o in altri ambiti dediti all’aiuto degli altri. Eppure, se il nostro obiettivo è creare trasformazioni sociali durevoli necessitiamo di movimenti e di organizzazioni guidati da individui forti, efficaci e creativi che siano in grado di operare in questi ambienti nel lungo periodo. *The Idealist’s Survival Kit* ci rivela che la cura di se stessi non è un lusso o un capriccio ma una pratica spirituale indispensabile. Alessandra Pigni scrive come se fosse la nostra migliore amica, la nostra terapeuta, la nostra voce interiore, offrendoci una guida e un incoraggiamento affinché ci ricordiamo quanto in realtà siamo piccoli, ma al tempo stesso potenti.”

— **Jennifer Lentfer, Fondatrice di *HowMatters.org***

Per coloro che pensano agli altri. E a se stessi.

\* \* \*

Mentre ti prepari la colazione, pensa agli altri  
(Non dimenticarti il cibo per i piccioni).

Mentre fai le tue guerre, pensa agli altri  
(Non dimenticarti di quelli che cercano la pace).

Mentre paghi la bolletta dell'acqua, pensa agli altri  
(A quelli che si nutrono di nuvole).

Mentre torni a casa, la tua casa, pensa agli altri  
(Non dimenticare la gente nei campi profughi).

Mentre dormi e conti le stelle, pensa agli altri  
(A quelli che non hanno un posto dove dormire).

Mentre ti esprimi in metafore, pensa agli altri  
(A quelli che hanno perso il loro diritto ad esprimersi).

Mentre pensi agli altri lontani da te, pensa a te stesso  
(Di: "Se solo fossi una candela nell'oscurità").

Mahmoud Darwish<sup>1</sup>

Alessandra Pigni

# Manuale di sopravvivenza per idealisti

75 modi semplici  
per evitare  
il burnout

MINDFULNEXT

Titolo originale: *The Idealist's Survival Kit*  
© Alessandra Pigni, 2016  
prima edizione: Parallax Press, Berkeley, CA  
traduzione italiana di Gian Piero de Bellis  
edizione italiana fuori commercio

# Indice

INTRODUZIONE: Ardere senza consumarsi	11
PRIMA PARTE: Burnout e lavoro significativo	17
1 Che cos'è il burnout	21
2 La ricetta per il burnout	25
3 Quattro cose da sapere e l'ABC per la prevenzione del burnout	29
4 Riflessioni sul diventare una rana bollita	31
5 Il burnout è il nostro stile di vita	34
6 L'imbutto dell'esaurimento: lavoro, burnout e lezioni di mindfulness	36
7 Meglio la malaria che il burnout	39
8 Il burnout non è solo troppo stress	42
9 Disamorarsi	44
10 L'antidoto al burnout	46
11 Quando l'aver cura di sé non è sufficiente	48
12 Il problema del significato	53
13 Noi cosa controlliamo?	55
14 Come guarire?	58
15 Trova il tuo ritmo	60
16 Gioia e significato	63
17 Un giorno dopo l'altro	65
18 Umanità	68
19 Sono mentalmente sfinito, quindi esisto	70
20 Presentismo e burnout	72
21 La crescita personale dopo il burnout	75
22 Drogati dal lavoro: giungere ad un punto di rottura	77
23 L'elefante (o gli elefanti) nella stanza	80

24 Tu avrai un burnout	84
25 Io non sono il mio lavoro	86
POSTFAZIONE: Lettera a un attivista	88
SECONDA PARTE: Oltre il burnout	91
26 Il Potere: alcuni sono più uguali di altri	93
27 Rabbia	96
28 Integrità	98
29 Soffrire al di là delle frontiere e oltre le etichette	101
30 Questa non è una gara di sopravvivenza	103
31 Resilienza riflessa	107
32 L'idealista deluso	111
33 Mettere ordine in casa propria	114
34 No, tu da solo non puoi essere il cambiamento	116
35 Estremi	118
36 Ferite	120
37 Stati limite	123
38 Amo l'umanità, sono le persone quello che non riesco a sopportare	125
39 L'altruismo patologico	128
40 Aspettando Godot	130
41 Reggere la sofferenza degli altri	133
42 Oltre le etichette	136
TERZA PARTE: Imboccare una nuova strada	139
43 Una guida rapida per uscire da ...	141
44 Essere buoni, essere gentili ed essere saggi	146
45 Quietè (ogni sette anni)	148



46	Respira	150
47	Cibo per la mente	152
48	“Rifl-azione”: Riflessione e azione	154
49	Per cambiare il mondo comincia da te stesso	156
50	Camminare, ovvero riflessioni sulla crescita post-traumatica	159
51	La vita in un frullatore	161
52	Aggiustare le cose, non le persone	163
53	Riposare	166
54	Un giorno miele, un giorno cipolle	169
55	Ogni quanto ti lavi i denti?	171

QUARTA PARTE: Note dirompenti	173
-------------------------------	-----

56	Il prendersi cura è sovversivo	177
57	Buona e cattiva sorte	181
58	La guerra (non) è zen	184
59	Alla ricerca di un significato e di una guarigione tra le macerie della guerra	187
60	Conversazioni difficili	189
61	Cambiare il mondo avviene “in mezzo”	191
62	Meditazione in azione	194
63	Dignità	196
64	La regina dell’alveare	198
65	Sul palcoscenico, dietro le quinte, lontani dalla scena	201
66	Piccole cose	203
67	La frenesia	206
68	Non posso vivere la “normalità”	209
69	Esseri che sono, non esseri che fanno	211
70	Il calzolaio gira a piedi nudi	213
71	Attenzione alla buca!	216
72	Il sale della terra	218
73	Jean-Sélim e la sua guerra all’indifferenza	221

74 Amore e significato	224
75 Ritorno a casa	228
POSTFAZIONE	231
RINGRAZIAMENTI	235
APPENDICI	
Riflessioni	241
Intervista	244
Ricomincio da tre	255
<i>Riferimenti bibliografici</i>	259

# INTRODUZIONE

## Ardere senza consumarsi

Se credete che la nostra vita sia piena di significato, che le cose che facciamo siano utili e importanti, forse anche “eroiche”, allora, come la maggior parte di noi, volete star bene attenti a non cadere vittime del *burnout*. Il *burnout* in definitiva non è altro che il risultato finale di un processo in cui individui idealisti e altamente impegnati perdono la loro vitalità.

Questo libro è nato dai miei personali tentativi di trovare dei modi per rimanere sana di mente mentre ero impegnata ad aiutare gli altri, dei modi per non diventare fredda e insensibile mentre mi confrontavo con crisi umane e umanitarie soverchianti, per riuscire a non annegare nel cinismo, mantenendo allo stesso tempo sia la consapevolezza del mio operato e dei miei bisogni sia uno sguardo critico sulle attività umanitarie. Il mio primo incarico è stato in veste di psicologa a Nablus, in Palestina, con *Medici Senza Frontiere*. Un’esperienza che mi ha aperto gli occhi e ha rappresentato l’inizio di una storia d’amore, non tanto con il lavoro umanitario istituzionalizzato quanto con il Medio Oriente e con le persone che fanno un lavoro importante, spesso ai margini delle grandi istituzioni e soprattutto nonostante le grandi istituzioni.

Ricordo che nel prepararmi psicologicamente per quello che sarebbe stato il lavoro sul campo, le mie paure principali riguardavano la violenza politica e i possibili incidenti in cui sarei potuta rimanere coinvolta, come il finire in mezzo ad azioni di guerra o bombardamenti. Niente di tutto ciò rifletteva la realtà che avrei incontrato sul campo, una realtà intensa, arricchente, stimolante e impegnativa, anche se non nelle modalità che mi sarei aspettata. Ciò che mi è

diventato evidente è che i fattori di stress e i traumi più grandi per molti operatori umanitari non provengono dal cosiddetto “lavoro in prima linea” - nel mio caso ascoltare le storie tragiche e strazianti di persone che hanno perso la loro casa e i loro cari - ma dall’insignificante stress del lavoro quotidiano, dal controllo esercitato da chi ricopre cariche di responsabilità, che cerca di “gestirci” fin nei dettagli, dal peso della burocrazia e della politica interna degli uffici, dall’aver perso di vista il nostro scopo e il significato del nostro operare nel mondo.

Dopo un po’ di tempo, ho capito che avevo bisogno di vera forza e di strumenti per la cura di me stessa quando *entravo* nell’ufficio, e non quando ne *uscivo*. In realtà, quelle persone che avrei dovuto “aiutare” sono diventate esempi di resilienza e coraggio quotidiani, le mie fonti di ispirazione e forza. Avevo forse io più bisogno del loro aiuto che loro del mio? Spesso penso che sia stato così. Sicuramente mi hanno permesso di trovare la mia strada e il mio posto nel mondo, e di affrontare le mie sfide con la fiducia che alla fine “le cose sarebbero andate per il meglio”, come mi dice la mia cara amica Hilde quando le cose sono incerte.

Mi resi ben presto conto di come lo stile di vita degli operatori umanitari fosse affascinante da lontano, ma anche di quanto, a uno sguardo più ravvicinato, rivelasse difetti per me difficili da digerire. Più tempo passavamo sul campo, più l’idealismo che spingeva me e molti dei miei colleghi si affievoliva. Mi sono esaminata in maniera realistica, ho considerato la mia tendenza a essere una voce dissenziente, e ho scelto di fare il lavoro umanitario “a modo mio”, impegnandomi nella cura del personale e nelle attività di ricerca con le ONG (Organizzazioni non governative).

E se per servire gli altri avessimo bisogno di un certo grado di preparazione mentale ed emotiva, oltre che di consapevolezza, per evitare il rischio che questo nostro impegno diventi un’altra forma di evasione, facendo così più male che bene? Questa domanda mi accompagnava costantemente.

Mentre vivevo tra Gerusalemme, Ramallah e Oxford ho iniziato a condividere le mie opinioni sulla cura del personale nel mio blog

*mindfulnext.org* e a collaborare con l'*Oxford Mindfulness Centre* per far conoscere a operatori umanitari e attivisti in Israele e Palestina alcune semplici pratiche di mindfulness volte ad affrontare lo stress. Man mano che approfondivo il mio lavoro e la mia ricerca, diventava chiaro che il *burnout* (non il disordine da stress post-traumatico) e l'impiego cattivo delle risorse umane (non la guerra) erano in realtà i problemi che logoravano le persone che operavano sia a casa loro sia da lontano – problemi sui quali potevamo esercitare il nostro controllo, a differenza delle guerre o dei disastri naturali. È diventato chiaro anche il fatto che abbiamo tutti bisogno di ripensare le nostre organizzazioni, o almeno ripensare il nostro rapporto con il lavoro se non vogliamo ritrovarci esauriti, annoiati e cinici – se vogliamo cioè evitare il *burnout*.

Lo scopo di questo piccolo manuale da campo è quello di aiutarvi a capire il *burnout*, a esplorarne i modi per prevenirlo o superarlo, e creare una vita in cui possiate riconoscervi. Non ho una ricetta semplice per guarire, e credo che qualsiasi serie di consigli sintetici e standardizzati per evitare il *burnout* non abbia senso, e che chiunque pubblicizzi un metodo che “cambia la vita” probabilmente non ne ha affatto uno. Sottoscrivo e prendo in prestito le parole della scrittrice Rebecca Solnit: «Ci vengono costantemente date ricette generiche che dovrebbero valere per chiunque, ma queste ricette falliscono, spesso e clamorosamente. Tuttavia, ci vengono date di nuovo. E ancora, e di nuovo ancora. Diventano prigioni e punizioni; la prigione dell'immaginazione intrappola molti nella cella di una vita che è correttamente allineata con le ricette fornite e tuttavia resta del tutto miserevole. Il problema può essere visto sotto un profilo letterario: ci viene data una sola linea narrativa su ciò che serve per vivere un'esistenza soddisfacente, anche se non sono pochi coloro che seguono quella linea narrativa e che hanno poi una vita pessima. Parliamo come se ci fosse una sola buona trama con un unico esito felice, mentre la miriade di forme che una vita può assumere fioriscono – e appassiscono – intorno a noi». <sup>2</sup> Questo manuale di sopravvivenza è una raccolta di pensieri e di riflessioni sul *burnout* visto in una prospettiva esistenziale: frammen-

ti della mia mente, del mio cuore e della mia esperienza, accostati alla saggezza tratta da libri, insegnamenti spirituali, ritiri, articoli accademici, interviste con colleghi che operano nel settore umanitario, conversazioni, risate e lacrime con attivisti, mentori, amici. Chiunque abbia cucinato seguendo una ricetta sa che la adattiamo al nostro gusto e al nostro ambiente culturale: il cibo che prepariamo può essere delizioso e soddisfacente anche se assomiglia solo lontanamente alle precise istruzioni dell'originale. E anche se abbiamo seguito pedissequamente la ricetta, a volte il risultato finirà con l'essere un disastro. Vi invito a usare questo kit di sopravvivenza in modo flessibile, per immergervi dentro e fuori di esso, quando vi sentirete pronti e lo riterrete il momento giusto: mettetelo nello zaino, in modo che vi aiuti a trovare modi di vivere con degli scopi e delle soddisfazioni, uscendo da quella corsa senza senso che è essere impiegati umanitari, e accostandovi a esperienze che vi interessano veramente, per trovare dei modi per ardere senza esaurirvi, che voi siate di ritorno a casa vostra, oppure sul campo di lavoro o da tutt'altra parte.

Poiché non c'è un modo a prova di bomba per evitare il *burnout*, e non c'è una soluzione rapida che vada bene per tutti, quello che offro qui – dopo anni di lavoro umanitario e di attivismo, cercando di conciliare i paradossi della mia vita interiore ed esteriore, di riflessione e di azione – sono alcune idee. Idee su come resistere a una cultura che trasforma l'attivismo e la spossatezza in un barometro per valutare il nostro valore come esseri umani, idee su come prenderci cura di noi stessi mentre siamo di aiuto agli altri. Possiamo resistere cercando un significato in mezzo a una nostra ricerca personale e professionale caotica ma appagante. Possiamo iniziare a prenderci cura di noi stessi riconoscendo che sono le piccole cose a essere importanti e uscendo deliberatamente dal frullatore dell'impegno compulsivo.

Spesso finiamo per insegnare ciò che abbiamo più bisogno di imparare. Ricordo come desiderassi che *Medici Senza Frontiere* mi offrisse un posto da qualche parte nel sud-est asiatico, in modo da poter approfondire, insieme al mio lavoro, il mio interesse per il

buddismo e la meditazione. Chiaramente la vita per me aveva in serbo altri piani: quasi dieci anni dopo, continuo a essere attratta dal Medio Oriente e non ho ancora fatto un viaggio nel sud-est asiatico. Alla fine, il nostro viaggiare distante e lontano diventa un viaggiare nel profondo di noi stessi: ci spostiamo con la speranza di cambiare. Nel mezzo dei paradossi relativi alla mia vita, il lavoro umanitario mi ha insegnato una lezione inaspettata: l'importanza di prendermi cura di me stessa e di guardarmi dentro mentre assistevo gli altri. Nonostante tutte le sfide e le disfunzionalità istituzionali che portano molti al *burnout*, il lavoro dell' "idealista" rimane misteriosamente ricco di significato e del tutto arricchente, e devo ancora trovare qualche cosa d'altro che anche solo lontanamente si paragoni ad esso.

E così, continuiamo a navigare in un vasto oceano, a volte tempestoso, a volte sereno. Di tanto in tanto gettiamo l'ancora in un porto e non facciamo niente, lasciando che ci venga ricordato che siamo esseri umani, non automi.

La mia speranza è che questo piccolo libro possa essere d'aiuto nei momenti di buona e di cattiva navigazione.

*Alessandra Pigni, Oxford, maggio 2016*





**PRIMA PARTE**  
**BURNOUT E**  
**LAVORO SIGNIFICATIVO**



Ho studiato molte volte  
Il marmo che è stato scolpito per me.  
Una barca con una vela arrotolata che riposa in un porto.  
In verità ciò non raffigura la mia destinazione  
Ma la mia vita.  
Perché l'amore mi è stato offerto e mi sono sottratto alla sua  
disillusione;  
Il dolore ha bussato alla mia porta, ma ho avuto paura;  
L'ambizione mi chiamava, ma temevo le possibilità.  
Eppure, per tutto il tempo avevo fame di significato nella mia vita.  
E ora so che dobbiamo alzare la vela  
E prendere i venti del destino  
Ovunque essi portino la barca.  
Dare un senso alla propria vita può portare alla follia,  
Ma la vita senza significato è la tortura  
Dell'inquietudine e del vago desiderio.  
È una barca che desidera il mare e tuttavia ha paura.

Edgar Lee Masters<sup>3</sup>



# 1

## Che cos'è il burnout?

*Anche quando fanno lavori stressanti o mal retribuiti, se il lavoro dà un senso alla propria vita le persone non vanno in burnout. I professionisti dell'assistenza spesso riferiscono che, nonostante il tremendo stress emotivo che comporta il contatto con i clienti, non è questo che causa il burnout, perché quel contatto è anche l'aspetto più significativo del loro lavoro. Sono piuttosto il carico burocratico, le regole insensate e le scartoffie senza senso che causano il burnout.*

Ayala Pines e Elliot Aronson<sup>4</sup>

Il *burnout* è stato definito come il risultato di un modo disfunzionale di lavorare.

Non si tratta tanto di “quanto” lavoriamo, ma di “come” lavoriamo, della qualità delle relazioni, la cura e l'umanità che permeano i nostri luoghi di lavoro. Per esempio, A. è entrata nel settore umanitario con grandi speranze e grandi aspettative dopo una carriera volta nel mercato aziendale.

In teoria, tutto sarebbe stato diverso nel mondo *no-profit*: brave persone, lavoro significativo, la possibilità di fare la differenza. Quando ha fatto le valigie per rientrare dopo aver lavorato ad Haiti, in seguito al devastante terremoto del 2010, il suo idealismo e le sue speranze erano state distrutte dalla realtà dell'industria dell'aiuto. Esausta e scoraggiata, le ci sono voluti ben più di due anni per rimettersi in piedi. Non è necessario che ci voglia così tanto tempo, ma per sapere come affrontare il *burnout* dobbiamo capire sia la sindrome sia il motivo per cui così tanti, in servizio sul campo, ne rimangono vittime.

J., un umanitario e scrittore molto rispettato, con decenni di lavoro ricco di impegno negli Stati Uniti e un po' in tutto il mondo,

ha condiviso la sua storia. Quando, superando i continenti, ci siamo collegati via Skype a discutere le insidie del lavoro nel settore umanitario, abbiamo letto un passaggio del suo libro che dovrebbe restare impresso nella mente di ogni operatore – non per scoraggiarci, ma per farci vedere dove si nascondono i pericoli:

«La parte più difficile di questo lavoro non sono le cose terribili che vedi sul campo. Non è assistere ripetutamente alla sofferenza degli altri ed essere in grado di offrire poco come rimedio, né il trattare con funzionari locali corrotti, o ammalarsi, o passare troppo spesso troppo tempo lontani dalla propria famiglia, per quanto queste cose possano comportare delle difficoltà. No, la parte più difficile di questo lavoro è semplicemente avere a che fare, giorno dopo giorno, con il peso schiacciante di un sistema che fondamentalmente manca di incentivi reali per fare bene ciò che sostiene essere il suo scopo principale. E per lo stesso motivo, la parte più pericolosa di questo lavoro non sono i militanti armati, o gli autisti spericolati, o gli insetti che ti succhiano il sangue. No, la parte più pericolosa di questo lavoro è il mondo umanitario stesso. Ti mangerà l'anima se glielo permetterai.»<sup>5</sup>

Oggi avere l'anima divorata equivale a cadere nel *burnout*. Ma, quando parliamo di *burnout*, di cosa stiamo davvero parlando? Non c'è una definizione condivisa di *burnout*. Se cercate la sindrome da *burnout* nel DSM5, *The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* ('Il manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali'), la Bibbia della psichiatria, per così dire, non la troverete. L'omissione ha una sua ragione d'essere: il *burnout* riguarda una sofferenza esistenziale, non è una malattia.

Ma se date un'occhiata all'ICD-10, la *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems* ('Classificazione statistica internazionale delle malattie e dei problemi di salute correlati'), un elenco compilato dall'*Organizzazione Mondiale della Sanità*, il *burnout* è classificato tra i problemi relativi alla gestione della vita, descritto come uno stato di esaurimento vitale. Il *burnout* può essere raffigurato come una condizione che colpisce il corpo e la mente a causa di un modo di lavorare disfunzionale,

unito alla perdita di uno scopo. Quando si mettono tutte le proprie uova in un cesto e quel cesto è rotto, può verificarsi il *burnout*. Lo psichiatra Hans Freudenberger ha introdotto il termine “burnout” nel 1974 per descrivere il graduale esaurimento emotivo, la perdita di motivazione e la riduzione dell’impegno tra i volontari della St. Mark’s Free Clinic nell’East Village di New York. Dall’essere pieni di spirito e motivati, questi volontari erano diventati esausti, cinici e delusi.

Freudenberger «notò che il suo stesso lavoro, una volta così gratificante, era arrivato a lasciarlo affaticato e frustrato. Poi notò che molti dei medici intorno a lui col tempo si erano trasformati in cinici depressi. Come risultato, quei medici trattavano sempre più i loro pazienti con freddezza e indifferenza».<sup>6</sup>

Freudenberger prese in prestito il termine *burnout* dal mondo delle droghe illegali, dove ci si riferiva colloquialmente agli effetti devastanti dell’abuso cronico di stupefacenti. Per molti di noi, le nostre droghe preferite sono il superlavoro, la dedizione eccessiva e il perfezionismo. Il lavoro di aiuto umanitario, i disastri e la guerra possono creare una forte dipendenza. L’esperta di *burnout* Christina Maslach definisce il *burnout* come «una sindrome di esaurimento emotivo, una spersonalizzazione e una ridotta realizzazione personale che può verificarsi tra gli individui che operano in mezzo alle persone occupandosi di svolgere una determinata funzione».<sup>7</sup>

In altre parole, ci sentiamo prosciugati, non ci curiamo più del modo in cui operiamo e diventiamo inefficaci sul lavoro. Il *burnout* «è uno stato di esaurimento in cui una persona è cinica sul valore della propria occupazione e dubita della propria capacità di rendimento».<sup>8</sup> Ci bruciamo per il troppo lavoro e siamo disillusi da una mancata corrispondenza tra ciò che pensavamo riguardo alla nostra attività (fare la differenza!) e quello che facciamo in realtà (scrivere rapporti che nessuno legge).

Il *burnout* si riduce a uno stato di esaurimento fisico, mentale ed emotivo e a una frustrazione dovuti al votarsi a uno stile di vita che non produce l’appagamento e le ricompense attese. Siamo arrivati alla fine di un determinato cammino ma non ce ne siamo accorti.

Un tempo piene di passione e ideali, le persone che soffrono di *burnout* provano un'allergia verso il proprio lavoro e lottano per trovare nuovi orizzonti. Il *burnout* è un campanello d'allarme.

Il *burnout* può assomigliare molto alla depressione, ma a differenza della depressione è situazionale, cioè legato a un'area specifica della nostra vita che si sta mentalmente, fisicamente ed emotivamente prosciugando. Ma attenzione: il *burnout* non nasce nell'isolamento. Infatti, mentre i tratti personali come il perfezionismo ci rendono più inclini al *burnout*, la radice del problema generalmente risiede in un ambiente (il posto dove si lavora, la comunità circostante) non agevolante, se non addirittura intossicante, dove lunghe ore di presenza, gratificazioni inadeguate e mancanza di correttezza e rispetto sono pratiche diffuse.

Anche se pervasivo nella nostra era digitale, il *burnout* è sicuramente una "sindrome degli operatori umanitari". La maggior parte di coloro che sono colpiti dal *burnout* sono stati degli idealisti, alla ricerca di un lavoro significativo, impegnati nella propria comunità o altrove, con la speranza di fare la differenza.

Il *burnout* si insinua quando c'è una perdita di significato, quando non senti più che quello che fai è importante; quando sperimenti una dissonanza tra i tuoi valori, ciò in cui credi, e ciò che ti viene chiesto di fare; e quando c'è un divario tra ciò che la tua organizzazione predica e ciò che effettivamente fa. Il *burnout* è alimentato da una cultura in cui noi contiamo sulla base di quanto riusciamo a fare, o nella misura in cui siamo occupati a fare qualcosa.

Siamo tutti a rischio di *burnout* quando permettiamo a questa cultura di prendere il sopravvento dappertutto, lasciando che solo ciò che facciamo definisca chi siamo.

Evitare il *burnout* significa opporre resistenza alla cultura dello stress, del superlavoro, della produzione e del consumismo.

Evitare il *burnout* è un compito personale e allo stesso tempo politico.

## Lecture

J., *Letters Left Unsent.*



## 2

# La ricetta per il burnout

*L'odio per l'oppressione distorce ancora i lineamenti,  
La rabbia per l'ingiustizia rende ancora le voci alte e sgraziate.  
Oh, noi che volevamo porre le basi per la pace e l'amicizia,  
potremmo mai essere noi stessi animati dall'amicizia.*

Bertolt Brecht<sup>9</sup>

La ricetta del *burnout* è di una semplicità disarmante. È una ricetta internazionale e gli ingredienti sono facilmente accessibili in tutto il mondo. Eccola qui:

**PREPARAZIONE:** L'organizzazione deve instaurare una cultura del superlavoro, preferibilmente in una situazione volatile, incerta, complessa e ambigua. Se possibile, definire in modo poco chiaro le mansioni delle persone e redigere contratti vaghi.

Deve assicurarsi che i finanziatori richiedano relazioni assurde e impongano visite continue. A questo aggiungete, non necessariamente in egual misura, i seguenti ingredienti:

1. Mancanza di:
  - Controllo sul lavoro
  - Partecipazione al processo decisionale
  - Feedback
2. Gratificazioni insufficienti per la quantità di impegno profuso.
3. Problemi di interazione sul posto di lavoro, scortesia e assenza di reciproco aiuto tra i colleghi; mancanza di sostegno sociale da parte dei supervisor; conflitti di ruolo o ambiguità dei ruoli; contratti scadenti o inesistenti.
4. Mancanza di equità (diseguaglianza dei salari, delle promozio-

ni o del carico di lavoro).

5. Infine, il tutto va mescolato con un conflitto tra i propri valori personali e le esigenze del lavoro: il nuovo personale pensa che trascorrerà del tempo con “la comunità”, facendo un lavoro significativo, e invece si trova bloccato in ufficio, dietro a un computer per soddisfare le richieste dei finanziatori.

Operatori umanitari, anche a voi tocca fare la vostra parte. Assicuratevi di portare:

1. Perfezionismo in abbondanza.
2. Valore personale basato su “quanto faccio”.
3. Paura di mostrare bisogni personali ed emozioni.
4. Disponibilità totale di giorni, notti e fine settimana e incapacità di dire di no e fissare dei limiti salutari.
5. Alte aspettative e una visione romantica del settore no-profit.

Mescolando e combinando gli ingredienti di cui sopra, il risultato sarà: esaurimento fisico, mentale ed emotivo, intorpidimento, cinismo e un declino nel senso della propria efficacia professionale. Questi aspetti possono essere accompagnati da sonno disturbato, pianto, fissare lo schermo del computer senza fare molto, sensi di colpa, reazioni di rabbia, fumare una sigaretta dopo l'altra, un eccesso nel bere e un ritiro dalla vita sociale.

Ora che avete la ricetta del *burnout* nelle vostre mani, sarà più facile andare oltre l'idea che il *burnout* e il superlavoro siano la stessa cosa. Prendete L., una *program-manager* che lavorava in Libano. Quando ci siamo sedute per fare una chiacchierata su come stavano andando le cose, sembrava esausta, impoverita, demotivata, sull'orlo delle lacrime, confusa e incapace di dire cosa stesse andando male. Si sentiva in colpa per non essere in grado di dare alla “causa” il cento per cento di sé stessa e si sentiva sfinita. Naturalmente il suo carico di lavoro era notevole, ma aveva i suoi regolari fine settimana liberi, aveva amici e familiari intorno, e frequentava

una Chiesa, che era per lei una fonte di forza. Eppure, era arrivata davvero al capolinea. Mentre parlavamo della sua situazione è apparso chiaro che, nonostante fosse una manager, sentiva di avere poco controllo sul suo lavoro. Il suo capo pretendeva che gli venisse trasmessa ogni singola e-mail e la bombardava di telefonate per controllare ogni piccola decisione che lei doveva prendere.

Aveva anche poche opportunità di partecipare al processo decisionale, e le venivano costantemente ricordate le esigenze dei finanziatori. Anche se il suo stipendio era buono, quella era essenzialmente la sua unica ricompensa. “Il mio capo è molto dispotico e non mi chiede mai come sto. A lei non interessa; è tutta una questione di relazioni riguardo al lavoro e di obiettivi. Non prendiamo mai un caffè assieme o parliamo di cose al di là del lavoro”. L. mi ha detto che, mentre la sua posizione era abbastanza chiara e le dava il diritto di prendere decisioni in modo indipendente, il suo capo aveva ridisegnato il suo ruolo esigendo un livello di *reporting* che le toglieva ogni libertà, indipendenza e fiducia. Si sentiva intrappolata dietro una scrivania in una situazione di totale dissonanza cognitiva ed emotiva.

Questa discrepanza tra i valori che ti sono cari e le esigenze del tuo lavoro ti suona vera?

Gli operatori umanitari che sperimentano il *burnout* sono molto probabilmente quelli che credono veramente nei valori che ispirano le dichiarazioni circa la missione dell'organizzazione. Il *burnout* ha poche possibilità quando i nostri valori personali corrispondono da vicino a quelli della nostra organizzazione – intendo per davvero, non solo nelle dichiarazioni ufficiali riguardo alla missione.

Il *burnout* muore in un ambiente fatto di attenzioni e di fiducia reciproca.

Il *burnout* scompare quando c'è rispetto e civiltà sul lavoro.

Il *burnout* non può crescere quando il gioco fa parte della cultura del lavoro: “Nel nostro centro cuciniamo e giochiamo a ping-pong”, mi ha detto un leader della comunità siriana. Questa è stata una delle migliori strategie di prevenzione del *burnout* che ho

sentito, e spesso mi sono unita a loro sia per il pranzo che per una buona partita di ping-pong. Forse ogni ufficio ha bisogno di un tavolo da ping-pong e di una grande cucina dove il personale possa avere un po' di respiro.

Le conversazioni più significative è più probabile che avvengano intorno a un tavolo da pranzo che intorno a un tavolo da riunione.

### **Lecture**

Ayala Pines e Eliot Aronson, *Career Burnout: Causes and Cures*.

### 3

## Quattro cose da sapere e l'ABC per la prevenzione del burnout

*Il burnout deriva da cause diverse dal semplice lavorare troppo: ci sono insegnanti, assistenti sociali ed ecclesiastici che lavorano in maniera durissima fino a ottant'anni e non soffrono mai di "burnout", perché hanno una visione chiara della natura umana. Non mitizzano troppo le persone, così quando queste li deludono non provano grande stress psicologico.*

Peter Senge<sup>10</sup>

Ci sono quattro cose che dobbiamo sapere sul *burnout*:

1. La prima è che per definizione il *burnout* colpisce persone che non hanno psicopatologie importanti. Per un periodo ho lavorato in un centro per persone con malattie mentali gravi e durature: ho incontrato pazienti con depressione clinica e altri che soffrivano di schizofrenia o di un disturbo della personalità. Non vi ho mai incontrato nessuno che soffrisse di *burnout*. La ragione è semplice: il *burnout* non è una malattia mentale.
2. Tutti gli attivisti, gli operatori umanitari e altri nel campo dei servizi umanitari sono a rischio di *burnout*. Perché? Perché abbiamo trasformato l'esaurimento, l'impegno e la grinta in uno *status symbol*. Misuriamo quanto siamo in gamba da quanto siamo impegnati e da quanto riusciamo a sopportare. Ci sentiamo degni di rispetto e inseriti se proiettiamo un'immagine di super-impegno. Le nostre organizzazioni di solidarietà non aiutano: sono programmate per il *burnout* in quanto spesso eccessivamente burocratiche e poco umane. Il *burnout* prolifera in uno spazio di dissonanza cognitiva – quando sosteniamo certi valori e dobbiamo operare in modi che contraddicono

quei valori – e di dissonanza emotiva – quando c'è conflitto tra le emozioni vissute e quelle che esprimiamo per conformarci alle regole esterne.

3. Il *burnout* non proviene semplicemente dal lavorare troppo: è frutto del perfezionismo, di aspettative irragionevoli, di una cultura del lavoro diffusa e tossica che è stata eretta a sistema, e della percezione che lo scopo della nostra esistenza derivi esclusivamente dal nostro lavorare nel mondo. Ma la vita è molto più del lavoro. “Un elemento chiave per badare al nostro benessere è gestire le nostre aspettative”, mi ha detto un *senior manager*. “Senza un confronto sincero con la nostra realtà non cresciamo e diventiamo cinici”.
4. Noi siamo in grado di controllare il *burnout*. Il *burnout* può assomigliare molto alla depressione clinica, ma a differenza della depressione è situazionale, il che significa che se ci tiriamo fuori da uno spazio tossico abbastanza rapidamente, facciamo il punto della situazione e scegliamo saggiamente prima di tuffarci in un altro lavoro, è probabile che ci riprenderemo abbastanza rapidamente.

Per dirla in maniera semplice, l'ABC della prevenzione del *burnout* sono consapevolezza, limiti, correttezza e relazioni umane. Dobbiamo essere consapevoli dei nostri bisogni e dei nostri fini nelle diverse fasi della vita. Abbiamo bisogno di limiti: voler essere tutto per tutti è una ricetta per il disastro. Abbiamo anche bisogno di un ambiente di lavoro rispettoso e dignitoso, dove poter coltivare relazioni umane significative in modo da poter restare a galla anche quando il mare è agitato – perché il mare, un giorno o l'altro, sarà agitato.

### Lecture

Bertrand Russell, *In Praise of Idleness* ('Elogio dell'ozio').

## 4

# Riflessioni sul diventare una rana bollita

*La gente va in giro a meravigliarsi dell'altezza delle montagne e delle enormi onde del mare, dell'ampio flusso dei fiumi, della vastità dell'oceano, delle orbite delle stelle, eppure trascura di meravigliarsi di sé stessa.*

Agostino d'Ippona<sup>11</sup>

Durante una visita in Italia per riposarmi un po' e uscire dal "frullatore umanitario" dopo aver corso qua e là per il Medio Oriente, l'amica Mara mi ha dato un piccolo libro di racconti, una raccolta di metafore sulla vita che in tempi di crisi e incertezza mi hanno aiutato immensamente. Ho trovato la metafora della rana bollita particolarmente adatta a descrivere come il *burnout* ci logora:

Immaginiamo una pentola piena di acqua fredda. Una rana vi nuota felicemente. Il fuoco sotto la pentola è acceso, e lentamente l'acqua comincia a riscaldarsi. Ora l'acqua è tiepida e la nostra piccola rana trova la cosa piuttosto piacevole, e continua a nuotare tranquillamente. La temperatura continua a salire. L'acqua ora è calda. Non esattamente quello che la rana voleva. E così vediamo che l'animaletto comincia a stancarsi, ma non si fa ancora prendere dal panico. Passa ancora un po' di tempo e l'acqua adesso è davvero molto calda. La rana trova la cosa del tutto sgradevole! Ma ormai è diventata così debole che non ha altra scelta che sopportare il calore e non fare nulla. La temperatura continua a salire: la rana finisce semplicemente per essere cotta, e muore senza mai essere in grado di uscire dalla pentola.

Gettata invece all'improvviso in una pentola d'acqua bollente la rana dà immediatamente una potente spinta con le zampe e ne

balza fuori, al sicuro.<sup>12</sup>

Gli attivisti entrano nel settore no-profit pensando che sia una comunità accogliente di persone che la pensano come loro: ‘finalmente eccoci qui, in una pentola di acqua fresca dove possiamo fare una bella nuotata’. Eppure, ben presto la realtà di tutto ciò che accade intorno – colleghi, manager finanziatori, regole, contratti — fa salire la temperatura; come nelle sabbie mobili ci si ritrova bloccati, e lentamente si affonda.

C'è un altro modo di guardare al processo di bollitura. Supponiamo per un momento che io sia la rana: tendo a saltare in pentole d'acqua bollente e a rimanerci; mi metto in situazioni a cui nessuno sano di mente, che non ha voglia di trovarsi in situazioni estreme, verrebbe mai in mente di avvicinarsi. So che è bollente e che mi brucerò, ma mi ci butto lo stesso. Sospetto di non essere il solo: quante volte abbiamo visto un disastro, una guerra, una situazione caotica e abbiamo detto: “Non vedo l'ora di andarci”? Ci aspettiamo forse che la temperatura si abbassi una volta arrivati nel paese X, dove c'è una guerra in corso o dove si è appena verificato un disastro naturale? No, vogliamo essere proprio nel mezzo dell'azione, avere storie da raccontare quando torniamo a casa, sentirci vivi, sapere che siamo parte della storia. Rendersi conto che è questo il modo in cui agiamo è un passo nella direzione di una consapevolezza più profonda.

Come la rana, non saltiamo fuori dalla pentola immediatamente. Ci attardiamo a rimanere in un brodo potenzialmente distruttivo senza renderci conto di quello che sta succedendo. Il lavoro umanitario e quello dell'attivista possono diventare per le persone una forma molto strana di terapia. Fornisce una via d'uscita dalla nostra vita normale (che è fatta di relazioni superficiali, bollette da pagare, mancanza di un'occupazione) mentre dà a noi e agli altri l'illusione di essere delle specie di eroi. “Mi piacerebbe vedere il giorno in cui gli operatori umanitari potranno parlare liberamente di come si sentono e, di conseguenza, ottenere l'aiuto necessario quando ne hanno bisogno. Questo potrebbe anche ridurre il numero di persone che intraprendono il lavoro sul campo per sfuggire ad altri



problemi nella loro vita”, ha detto un operatore sul campo.<sup>13</sup> Quindi cosa fare? Partiamo dal presupposto che il desiderio di essere in mezzo al caos non può essere soppresso, che il caos è creativo e molto più esaltante che stare seduti (o più probabilmente in piedi) su un autobus a Londra alle 8 del mattino, con il tuo vicino che mangia spaghetti da un contenitore di plastica puzzolente.

Una cosa che possiamo fare è avere un po' di consapevolezza sul perché vogliamo essere in una zona di guerra, e perché abbiamo attacchi di panico a casa e non sul campo, e perché la nostra “zona di comfort” è tra gruppi armati. Perché preferiamo avere un capo orribile e rischiare un rapimento piuttosto che essere in un posto più sicuro a casa? Sospetto che ciò abbia a che fare con molte cose tipo: immagine di sé, autostima, potere, altruismo, agire con finalità più profonde.

Per molti la molla sono certamente il bisogno di dare significato alla propria vita e l'idealismo che ci permette di essere un po' esploratori di luoghi e persone. Spesso si tratta anche di sentirsi speciali, di attirare un certo tipo di amore e attenzione, di avere i riflettori puntati addosso, di non essere “ordinari”. Immagino sia la “banalità” percepita della vita quotidiana che fa sì che alcuni si attardino nella pentola dell'acqua bollente.

## Letture

Olivier Clerc, *Invaluable Lessons from a Frog: Seven Life-Enhancing Metaphors*.

## 5

# Il burnout è il nostro stile di vita

*Una delle cose che ho scoperto è stata l'importanza del riposo e del gioco, e la volontà di lasciar perdere l'esaurimento come status symbol e la produttività come autostima.*

Brené Brown<sup>14</sup>

Viviamo tra un sistema socioeconomico che ci incoraggia a essere “cose umane” piuttosto che “esseri umani” e il nostro idealismo, che ci chiede di vivere per una causa. Fare qualcosa di significativo è ciò che dà uno scopo alle nostre vite, ma noi ci poniamo aspettative irrealistiche. Per coloro che vogliono fare del bene è un doppio vincolo, perché non solo dobbiamo lavorare fino allo sfinimento per conservare il nostro lavoro, ma dobbiamo anche dimostrare che abbiamo valori e ideali, e che siamo impegnati a trasformare il mondo. Questa costante dimostrazione di essere una buona persona, a noi stessi e agli altri, è qualcosa di estenuante.

Non è insolito per gli operatori umanitari prendersi un breve periodo di riposo dopo un incarico per poi tuffarsi direttamente in un'altra missione. Ho incontrato numerosi colleghi che hanno giurato di prendersi una pausa tra un lavoro e l'altro, per poi finire in Afghanistan appena dopo aver svolto un incarico a Gaza. Le organizzazioni umanitarie non sono d'aiuto: costringono il loro personale a rimandare le ferie annuali o il riposo e il recupero fisico e mentale e a buttarsi subito in una missione dopo l'altra. Una settimana di riposo tra una zona di guerra e un terremoto non è una pausa, è un brevissimo stop ai box.

Ma in realtà, molti umanitari, attivisti e operatori sul campo hanno paura di perdere delle opportunità e di ritrovarsi soli e annoiati “a casa”. È vero che probabilmente si perderà qualcosa e ci si potrà

annoiare, tuttavia “a casa” si può anche riguadagnare o mantenere la propria salute e il senso di equilibrio e di benessere.

A parte il nostro io giudicante e quelli a cui comunque non importa nulla di noi, le persone care non penseranno che varremo di meno se ci prendiamo una pausa più lunga, se siamo “occupati a divertirci” per qualche mese, o se cambiamo occupazione. Davvero, a nessuno importa tutto ciò per più di cinque minuti o anche meno, il tempo necessario per leggere il nostro stato aggiornato su Facebook. Un adeguato, lungo riposo, piuttosto che una brevissima pausa ai box, può essere proprio la sosta di cui abbiamo bisogno se vogliamo evitare il *burnout*.

## Lecture

Marc'Aurelio, *Meditazioni*.

## 6

# L'imbuto dell'esaurimento: lavoro, burnout e lezioni di mindfulness

*Qual è la chiave per sciogliere il nodo della sofferenza della mia mente?  
Pensieri generosi, suoni  
E movimento*

Hafiz<sup>15</sup>

Nei miei contatti quotidiani con attivisti e persone coinvolte nel lavoro di assistenza umanitaria vedo disillusione, delusione e cinismo. Mi imbatto ripetutamente in segni di esaurimento fisico, mentale, spirituale ed emotivo. Trovo che spesso ci sia vergogna di tutto ciò, magari con una spruzzata di “cinismo personale”. Ma vedo anche, nel profondo, una vitalità che non è andata persa. In mezzo alle emergenze, c'è la sensazione che il nostro benessere personale e la nostra salute mentale non siano degni di essere curati, e ci vergogniamo di esprimere i nostri bisogni. A., una donna che lavora con i rifugiati, mi ha detto: “Se dichiari di essere troppo stressata, loro [i capi dell'organizzazione] magari ti trasferiscono a fare un lavoro noioso che poi va sul tuo curriculum.... È un argomento tabù, sei vista come instabile, insicura.... Quindi è meglio cercare aiuto solo quando il tuo contratto giunge al termine”. Un funzionario umanitario siriano ha aggiunto: “La gente o non riconosce di avere un problema o non vuole chiedere aiuto; a volte non ci rendiamo nemmeno conto di non stare bene, perché la pressione è costante.”

Alcuni considerano l'idea di un qualche tipo di cura del personale come un lusso, un atteggiamento rafforzato da una cultura di “supereroi” che disapprova il riposo, il sostegno, i limiti e i bisogni

personali. Tutto ciò dev'essere sacrificato per la missione; eppure è improbabile che le persone traggano un beneficio dalla nostra presenza e dal nostro "aiuto" se non siamo in grado di introdurre semplici momenti di riposo e di cura nella nostra vita quotidiana. Nelle professioni che si occupano di assistenza come il *counseling* e il lavoro sociale, la cura di sé e una pratica auto-riflessiva sono considerate la base per la cura degli altri; la supervisione è una pratica standard. Invece le organizzazioni di assistenza umanitaria si caratterizzano ancora per l'invito a "tener duro", dove il messaggio implicito è "non dovresti mostrare di avere dei bisogni, tanto meno dei bisogni emotivi".

Tuttavia questo atteggiamento crea il suo stesso problema, che prima o poi si ritorcerà contro di noi. Un operatore umanitario ha condiviso un aneddoto: "Nella mia esperienza il 'crollo' arriva quando succede qualcosa di assolutamente insignificante e ti rendi conto che tutto è semplicemente di troppo. Stavo pranzando con una collega in Iraq quando le è caduta la forchetta di plastica sul pavimento e lei è scoppiata a piangere. Non è stato un problema trovare una forchetta di ricambio, ma in quell'istante arriva il momento in cui ti dici *perché non c'è mai niente di facile qui*".

Si possono prevenire questi crolli?

Nel suo libro *Mindfulness: Finding Peace in a Frantic World*, Mark Williams, professore di psicologia clinica all'Università di Oxford, espone l'idea dell'"imbuto dell'esaurimento" per descrivere come veniamo trascinati nel pozzo nero del *burnout* quando non riusciamo a prenderci cura dei nostri bisogni psicologici ed emotivi.<sup>16</sup> Immaginiamo un imbuto: il cerchio superiore è ampio e spazioso, e rappresenta come siamo quando conduciamo una vita "equilibrata". Per gli umanitari e gli attivisti, può essere più appropriato riferirsi a una vita significativa o appagante, poiché l'equilibrio sul campo spesso non è qualcosa di realistico, specialmente in situazioni di emergenza. Quando le cose si fanno più impegnative, molti di noi tendono a rinunciare ai bisogni personali per concentrarsi su ciò che sembra "importante". Il cerchio si restringe, a significare il restringimento della nostra vita. Ma se lo stress è ancora

presente, le rinunce aumentano sempre più. Il cerchio si restringe ulteriormente. Spesso, le prime cose a cui rinunciamo sono quelle che ci nutrono maggiormente ma che sembrano “opzionali”: cibo sano, esercizio fisico, tempo con gli amici. Il risultato è che ci rimane sempre più solo il lavoro o altri fattori di stress che spesso esauriscono le nostre risorse, e niente che ci reintegri o ci nutra. Se tutto questo avviene in un ambiente di lavoro fatto di indifferenza e mancanza di sostegno, allora il risultato può essere il *burnout*.

Anche il perfezionismo gioca un ruolo nel *burnout*: sono spesso le persone impegnate e coscienziose, e “coloro il cui livello di fiducia in sé stessi è strettamente dipendente dalle loro prestazioni lavorative”, scrive Mark Williams, che rischiano il *burnout*. Molti di noi sono perfezionisti e maniaci del controllo. Ma credimi, quella vostra relazione sul lavoro sul campo va bene così com'è. Sarai fortunato se qualcuno si preoccuperà di leggerla, e non c'è bisogno di stare svegli tutta la notte per produrre un capolavoro.

La realtà è che tutti abbiamo bisogno di una pausa per riprenderci e ricaricarci. Il modello dell'imbuto di esaurimento suggerisce che quando la vita è tutto lavoro e niente gioco, rischiamo di perdere ciò che rende la vita interessante, bella e significativa.

## Letture

Epicuro, *Lettera sulla felicità*.

## 7

# Meglio la malaria che il burnout

*Se possiamo condividere la nostra storia con qualcuno che ci ascolta con empatia e comprensione, la vergogna non ha più ragione di esistere.*

Brené Brown<sup>17</sup>

Quante persone conoscete che hanno avuto la malaria o hanno preso qualche infezione tropicale sul campo e non hanno problemi a condividere la loro eroica storia di fatica, vomito o diarrea a tavola? Vorrei che la gente potesse parlare del *burnout* con la stessa sicurezza. Perché la realtà è che sono di più gli operatori umanitari che “prendono” il *burnout* di quelli che prendono la malaria.

C'è una forma di narrazione eroica che è in qualche modo costruita all'interno della cultura del lavoro no-profit. Solo che manca un elemento importante: il viaggio dell'eroe consiste nel riconoscere le proprie zone d'ombra, i propri limiti, i propri bisogni e le proprie capacità. Gli eroi sono sempre imperfetti prima di essere invincibili. Questo è qualcosa che noi tutti ricaviamo da *Star Wars*, dalle fiabe e dal viaggio di Dante attraverso l'inferno, il purgatorio e il paradiso.

Ma parlare della sofferenza personale per molti operatori umanitari è un tabù. La gente preferirebbe essere infettata dalla peste piuttosto che ammettere di essere mentalmente ed emotivamente distrutta. Quindi mettiamo da parte per un attimo il nostro distintivo d'onore per la malaria e le storie di diarrea, e parliamo di *burnout*. Con S. sono seduta in un caffè nella città turca di Gaziantep. La Siria e la guerra sono appena oltre il confine, la bella e martoriata città di Aleppo a soli 80 miglia di distanza. S. è stata in Siria diverse volte. Ricorda che una volta doveva passare la notte

ad Aleppo e finì in un alloggio di fortuna. Improvvisamente iniziarono a sparare tutto attorno; erano regolamenti di conti della mafia locale, non proprio la guerra, ma lei era in pericolo. Senza alcuna disposizione relativa alla sicurezza, fu fatta salire in tutta fretta su un'auto e all'autista fu detto di guidare oltre il confine, di nuovo in Turchia, di notte. Quando raggiunse Gaziantep, il suo capo missione le versò un generoso bicchiere di whisky. "Io non bevo alcolici", gli disse lei. "Lui non mi ha chiesto se lo volevo. Penso che fosse tutto quello che poteva fare per prendersi cura di qualcuno sotto shock. Poi sono andata a letto. La questione non è mai più stata affrontata".

Questo fatto è abbastanza tipico. Forse le cose adesso stanno lentamente cambiando nel settore degli aiuti umanitari, nel momento in cui una vecchia generazione va in pensione e una nuova osa parlare della propria sofferenza mentre si assume il difficile e significativo lavoro di aiutare e guarire. Ho visto questo cambiamento tra i giovani professionisti che rispondono alla crisi siriana. Beati quelli che osano sfidare *modus operandi* che sembrano scolpiti nella pietra e quelli che non pensano che il *mobbing*, le molestie sessuali, l'alcolismo e nessuna vita personale fuori dal lavoro facciano parte del pacchetto.

Nel libro *Kitchen Table Wisdom*, Rachel Naomi Remen, un medico che racconta storie molto in sintonia con la mia esperienza, descrive in che modo i "professionisti" non piangono. L'ho visto tra gli operatori umanitari più di una volta. Lo vedo in me stessa: non chiedere aiuto quando ne ho bisogno, fingere che sia tutto sotto controllo.

Non sto suggerendo di far partecipare tutti ai propri problemi fino all'eccesso e di inondare le riunioni ufficiali di lacrime. C'è un momento per tenere i nostri dolori per noi stessi; "Non c'è bisogno di mostrare il tuo cuore a tutti", mi disse una volta il mio insegnante di meditazione. Ma provare dolore per le sofferenze ci fa bene. A chi siamo di aiuto quando arriviamo a un punto tale in cui non siamo più toccati dalle sofferenze di cui siamo testimoni? A chi sono di aiuto dei professionisti che non piangono ma si trascinano



al lavoro, trascurando le proprie delusioni, le perdite e il dolore? Saltando da una tragedia all'altra con il cuore chiuso e la mente intorpidita, per quanto tempo ancora possiamo trattenere le lacrime? Prendersi cura di sé stessi, guarire da dentro, è probabilmente un prerequisito per comportarsi davvero da esseri umani, un processo essenziale, forse ovvio, per quelli di noi che operano nel campo umanitario. Certo, le persone la cui vita sta cadendo a pezzi possono ancora essere "efficaci" in senso burocratico: consegnare bilanci e rapporti, raccogliere milioni di dollari e partecipare alle riunioni. Tuttavia, sulla strada verso questo tipo di efficacia, l'umanità si perde.

Ancora una volta, il dottor Remen esprime ciò che deve essere inciso nel kit di sopravvivenza di ogni operatore:

«Nella mia esperienza si incomincia a guarire dal *burnout* solo quando le persone imparano a partecipare alla sofferenza. Il lutto è un modo per curarsi, l'antidoto all'iperprofessionalismo. I professionisti della salute non piangono, purtroppo.»<sup>18</sup>

Forse il *burnout* è una di quelle cose che dobbiamo sperimentare prima di poter mettere a punto le nostre priorità e scegliere la dignità e il rispetto invece dell'esaurimento e del cinismo – forse è una lezione dura e necessaria per aiutarci a scegliere la vita che vogliamo. Forse è vero che "la migliore via d'uscita è sempre passarci in mezzo".<sup>19</sup> E forse è solo naturale in questo tipo di lavoro parlare apertamente della nostra malaria e tenere private le cose più vulnerabili, come il *burnout*. Ma che si scelga o meno di raccontare la nostra grande storia di *burnout*, una cosa è certa: in un modo o nell'altro, dobbiamo passare attraverso il *burnout*, non negarlo o reprimerlo, se vogliamo continuare ad aver cura degli altri.

## Lecture

Rachel Naomi Remen, *Kitchen Table Wisdom: Stories That Heal*.

## 8

# Il burnout non è solo troppo stress

*Descrivere lo stress quotidiano come “burnout” sorvola sulla gravità della situazione e attenua la responsabilità delle organizzazioni.*

Rivista HR<sup>20</sup>

«Il *burnout* non inizia con lo stress ma con la perdita di impegno e di finalità etiche», ha scritto l'esperta di *burnout* Ayala Pines, che equipara lo stress alla tensione e il *burnout* alla perdita di significato.<sup>21</sup> Ci bruciamo quando non crediamo più che le cose che facciamo siano utili e importanti. In altre parole: Ti stai dicendo: “Non sopporto più il mio lavoro, il mio capo e la mia organizzazione, quindi ho bisogno di andarmene da qui!” o stai dicendo: “Amo il mio lavoro e la mia organizzazione, e ho solo bisogno di rallentare”? Fraintendendo ciò che il *burnout* è in realtà, ignoriamo come prevenirlo e come guarire da esso.

Essere stanchi, sotto pressione e dover far fronte ai fattori di stress quotidiani in un lavoro che ti dà un senso di importanza e dove ti senti apprezzato non è la stessa cosa che soffrire di *burnout*. A volte i giorni in cui lavoriamo più duramente sono i più significativi. Se siamo stanchi, anche molto stanchi, ciò di cui abbiamo bisogno è fare una buona dormita, un fine settimana libero, magari una vacanza, disintossicare il nostro corpo e la nostra mente con del cibo sano e una sosta tranquilla. Allora molto probabilmente staremo bene. Ma riprendersi dal *burnout* richiede molto di più di una pausa rapida prima di immergersi di nuovo in un altro incarico nello stesso stagno inquinato.

Il *burnout* assomiglia a quella che nelle tradizioni spirituali viene chiamata una crisi esistenziale. Poiché per molte persone il lavoro sembra aver preso il posto della religione, il *burnout* può essere visto come la versione laica di un crollo spirituale.

Pensateci: Il vostro prolungato senso di esaurimento vitale è in qualche modo collegato al disincanto e alla perdita di scopo sul lavoro?

Il perfezionismo, l'idealismo estremo e la nostra incapacità di dire no giocano un ruolo, ma anche le organizzazioni hanno una grande responsabilità quando si tratta di *burnout*. In effetti, ciò che favorisce il *burnout* è un ambiente di lavoro tossico, privo del benché minimo supporto, che manca di cure, incentivi e ricompense, dove la maleducazione e la mancanza di rispetto sono associate al superlavoro, dove non è permesso soffrire o mostrare emozioni. Una manager mi ha detto: "I parenti di uno dei miei collaboratori sono stati uccisi dallo Stato Islamico in Siria, così mi ha detto che doveva andare al funerale. Ho detto, 'OK, ma devi tornare nel pomeriggio per la formazione'". Ho ascoltato questo racconto e le ho chiesto se sentisse di aver agito nel modo giusto. "No, ho sbagliato", ha risposto con tristezza. Storie come questa sono diffuse tra gli operatori umanitari. Quanto è utile lavorare con i rifugiati di fuori quando siamo incapaci di aiutare quelli che lavorano con noi?

Questi episodi di microgestione non solo del lavoro ma anche della vita emotiva delle persone sono il compendio degli ambienti di lavoro a rischio di *burnout*.

Quindi, se lo stress fa parte della vita e può persino essere un sano fattore di motivazione, come possiamo prevenire il *burnout*? La ricerca è chiara nell'affermare che per trattare o prevenire il *burnout*, l'attenzione deve essere concentrata da un lato sul rafforzamento della sensazione da parte delle persone che il loro lavoro è importante e dà un contributo significativo, e dall'altro sulla creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal sostegno, dalla cura reciproca e dall'apprendimento. Questi obiettivi possono essere raggiunti senza una spesa monetaria significativa che, in tempi di riduzione dei budget, è un fattore importante.

## Lecture

Ayala Malach Pines - Giora Keinan, *Stress and Burnout: The Significant Difference*, in «Personality and Individual Differences» 39, 2005 pp. 625-35.

## 9

### Disamorarsi

*Quando la disperazione cresce in me  
e mi sveglio nel cuore della notte al minimo rumore  
nel timore di quello che può essere la mia vita e quella dei miei figli,  
vado a sdraiarmi dove l'anatra  
riposa sull'acqua in tutta la sua bellezza, e il grande airone si nutre.*

*Entro nella pace delle cose selvagge  
che non affaticano le loro vite gravandole con l'idea  
del dolore.*

*Entro nella presenza dell'acqua immobile.  
E sento sopra di me le stelle cieche del giorno  
che aspettano la loro luce.*

*Per un po'  
mi riposo nella grazia del mondo e sono libero.*

Wendell Berry, *The Peace of Wild Things*<sup>22</sup>

Il *burnout* è un malessere comune; per lo più si sente dire che le persone ne soffrono a causa del troppo lavoro e della mancanza di equilibrio tra lavoro e vita privata. Ma come abbiamo imparato gli individui (e le organizzazioni) non vanno in *burnout* semplicemente per il troppo lavoro. L'esperto di *burnout* Wilmar Schufeli scrive che «il processo di *burnout* inizia quando si esaurisce la propria motivazione alla base del proprio impegno, quando l'energia si trasforma in esaurimento, il coinvolgimento in cinismo e l'efficacia nel suo contrario.»<sup>23</sup>

In un contesto di stress e di lunghe ore di lavoro, il *burnout* fiorisce quando il divario tra le aspettative (“il lavoro con questa organizzazione sarà estremamente interessante, potrò viaggiare e aiutare le persone”) e la realtà (“il mio manager è detestabile, e io passo tutto il giorno dietro uno schermo a scrivere rapporti che nessuno legge”) è semplicemente troppo grande.

Come abbiamo visto, molti di quelli che vanno in *burnout* sono esausti non per la quantità di lavoro, ma soprattutto per il modo di fare di coloro con cui lavorano, per il cinismo e la mancanza di attenzione che li circonda. In qualche modo il *burnout* è come disamorarsi dal proprio “lavoro ideale”. E questo fa male.

Rendersi conto del conflitto tra i valori dichiarati di un'organizzazione e i suoi valori nella pratica è un'esperienza dolorosa, che tende a sfociare in rabbia e cinismo. Ciò che sta sotto entrambe queste emozioni è generalmente una profonda disillusione, una profonda tristezza. Il *burnout* è il risultato di una progressiva disillusione, e «rappresenta il prezzo pagato per la professionalizzazione delle attività di assistenza che da “nobili missioni” sono diventate “occupazioni moderne”». <sup>24</sup> Inoltre la frustrazione e la disillusione che derivano dallo scontro tra i valori dell'organizzazione e i propri valori personali contribuisce ulteriormente al *burnout*.

Forse la lezione che ricaviamo dal *burnout* è che occorre sviluppare una visione consapevole della natura umana: né eroi né cattivi. Se la vostra organizzazione umanitaria si presenta troppo come un'eroina e poi si comporta come un cattivo, andatevene. Ci sarà dietro l'angolo un altro posto di cui innamorarsi.

## Letture

*A Year with Rilke: Daily Readings from the Best of Rainer Maria Rilke.*

## L'antidoto al burnout

*Se dovessi desiderare qualcosa, non vorrei ricchezza e potere, ma il senso appassionato del potenziale, l'occhio che, sempre giovane e ardente, vede il possibile. Il piacere delude, la possibilità mai. E quale vino è così frizzante, cosa così fragrante, così inebriante, come la possibilità!*

Søren Kierkegaard<sup>25</sup>

Di recente mi sono imbattuta in un articolo che sostiene che «il progresso è l'antidoto al *burnout*». A quanto pare, tutto quello che devi fare per prevenire il *burnout* è introdurre miglioramenti nell'organizzazione della tua “lista di cose da fare” e scaricare un'applicazione per registrare i tuoi progressi. Questa teoria mi lascia a dir poco perplessa. Non c'è niente di male nelle applicazioni motivazionali; quello che è strano è pensare che si possa sconfiggere il *burnout* con una lista di cose da fare. Questa è l'ultima cosa di cui hanno bisogno le persone che soffrono di *burnout*. Infatti, un tale approccio può rafforzare il perfezionismo che porta molti, in primo luogo, al *burnout*.

L'argomentazione che se solo si fosse in grado di introdurre un miglioramento nel registrare i propri progressi, allora si potrebbe prevenire o vincere il *burnout* è qualcosa di semplicistico. Se siete a rischio di *burnout* a causa di tendenze individuali e organizzative, ciò che può aiutarvi è abbassare i vostri standard irraggiungibili, rilassarvi e arrivare alla radice di ciò che dà significato alla vostra vita. Ma c'è di più. Il *burnout* cresce all'interno di un sistema organizzativo, quindi devi esaminare attentamente l'ambiente di lavoro in cui sei immerso. Come appare tale ambiente e come ci si sente? J. ha condiviso la sua esperienza sul fronte siriano:

“Qui apprezziamo molto le persone. Abbiamo un ambiente amichevole all'interno dell'ufficio, che aiuta a sbarazzarsi dello stress;

non abbiamo discriminazioni, e il manager è capace – gioca un ruolo importante e ascolta la squadra. Sono felice di venire a lavorare la mattina! Siamo molto trasparenti e aperti l'uno con l'altro; ci fidiamo l'uno dell'altro. A volte il personale rimane in ufficio fino alle 7 o alle 8 di sera, il che va bene in caso di emergenza, ma in generale non lo facciamo. Diciamo alle persone “andate via quando è finito l'orario di lavoro, andate dalla vostra famiglia”. Stiamo cercando di evitare che le persone raggiungano il *burnout*, e finora tutti sono riusciti a evitarlo.»

Questo è un ambiente di lavoro quasi ideale.

La prevenzione del *burnout* richiede una cultura dell'apprendimento e della cura all'interno delle organizzazioni, un lavoro in cui sentiamo che stiamo dando un contributo in linea con i nostri valori, l'accettazione del fatto che non siamo supereroi e la consapevolezza che c'è tutta una vita interessante da esplorare e godere oltre il lavoro. Invece di scrivere una lista o scaricare un'applicazione, dobbiamo fare una passeggiata, respirare aria fresca e connetterci – possibilmente non solo online – con coloro che amiamo. L'antidoto al *burnout* sta nel significato, nell'apprendimento e nella cura, non in una nuova applicazione.

## Lecture

Peter M. Senge *et al.*, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*.

## Quando l'aver cura di sé non è sufficiente

*Alcune persone fanno resistenza all'idea di prendersi del tempo per sé stessi. [...] Alcune persone scoprono di avere una vocina dentro che dice loro che è egoista o che non meritano questo tipo di tempo ed energia. [...] Prendersi del tempo per "accordare" il proprio strumento e ripristinare le proprie riserve energetiche difficilmente può essere considerato egoista. Una decisione intelligente sarebbe una descrizione più appropriata.*

Jon Kabat-Zinn<sup>26</sup>

Il *self-care* ('avere cura di sé') è diventata una parola d'ordine. L'idea sta anche guadagnando popolarità nel campo del lavoro di assistenza, e si tratta di uno sviluppo benvenuto.

Ma aver cura di sé è sufficiente per prevenire il *burnout*? Sì e no. C'è un *self-care* ricreativo come "un giorno alle terme", e c'è un *self-care* come "cura di sé", un tipo più profondo di attenzione a noi stessi, in cui ci si pone domande come: "Cosa sto facendo in questo gruppo/organizzazione/comunità? Appartengo ancora a questo posto?". Noi la chiamiamo cura di sé trasformativa.

Per anni sono stata una forte sostenitrice dell'aver cura di sé, e ora che la tendenza sta lentamente prendendo piede anche nel settore no-profit è importante dire perché e quando la cura di sé non è semplicemente sufficiente.

Per prima cosa, diciamo l'ovvio: quando si è al servizio degli altri, la cura di noi stessi è importante. Qualsiasi attività di nutrimento personale – dalla meditazione allo yoga, dalle escursioni alla cucina, dalla scrittura al sonno – gioca un ruolo nel mantenerci sani fisicamente, emotivamente, mentalmente, spiritualmente e relazionalmente. Ed è importante non vederle come attività egocentriche;



in alcune società mediterranee, arabe, africane e asiatiche, il “sé” si estende oltre i confini dell’individuo per includere la famiglia, le persone care, gli antenati, la natura.

Nutrire, proteggere e mantenere il nostro posto in questo ordine più grande: questa è la cura di sé.

Jon Kabat-Zinn ha ragione: dobbiamo accordare il nostro strumento prima di iniziare a suonare. Ma cosa succede se l’orchestra con cui suoniamo è cacofonica? E se il direttore d’orchestra non ha orecchio? Se siamo immersi in un ambiente di lavoro tossico, le pratiche personali di *self-care* corrono il rischio di diventare mere strategie di sopravvivenza che non affrontano la causa principale del problema.

Ho visto persone che fanno del loro meglio per mantenersi sane ed equilibrate, con il *self-care* che diventa quasi un lavoro a cui ci si dedica la sera e nei fine settimana, per poi tornare, giorno dopo giorno, in organizzazioni che le hanno angustiate, maltrattate e vessate. L’aver cura di sé richiede una grande responsabilità all’individuo, e (ancora una volta) lascia l’organizzazione fuori dal quadro. Chiedere agli operatori umanitari di praticare il *self-care* in modo che possano sopravvivere in ambienti di lavoro difficili o disfunzionali implicherebbe il fatto che, oltre a pagare per un po’ di formazione e consulenza, le organizzazioni non hanno altro ruolo da svolgere nel contribuire al benessere del loro personale (e quindi del mondo).

Io non sono assolutamente d’accordo con questa posizione. Guardiamo uno scenario che assomiglia a molte delle storie prese sul campo.

Alice ha 32 anni e lavora come *outreach officer* (‘responsabile per il reclutamento del personale’) per una ONG. La paga è bassa per il personale junior e nazionale, e piuttosto generosa per il personale senior e internazionale, i ruoli sono spesso poco chiari, alcuni dipendenti non hanno un contratto né un profilo delle mansioni da compiere, e ci sono volontari che vanno e vengono. Il turnover del personale è costante. Il contratto di Alice viene rinnovato ogni sei mesi, e allo stato attuale è impiegata da quasi un mese senza contratto. Ci sono continui conflitti e incomprensioni tra colleghi

e scarsa comunicazione con la direzione. Non c'è un luogo di incontro per l'apprendimento e il confronto reciproco, né per la cura e lo sviluppo generale del personale.

Alice si è ritrovata esausta e infine demotivata e ha chiesto al suo capo un programma di assistenza per il personale. La direzione ha detto ad Alice: "Potremmo fare un corso per la gestione dello stress, ma non abbiamo in realtà un budget per questo". In una recente riunione del personale, Alice è stata rimproverata dal suo capo per aver lasciato l'ufficio "in anticipo" per partecipare alla sua lezione di yoga delle 20.00. Alice si ritrova sfinita e non vede l'ora di un prossimo ritiro di yoga per ritrovare un nuovo equilibrio e riacquistare energia e motivazione.

Ora, esaminiamo in dettaglio la situazione: se Alice inizia a stabilire pratiche costanti di *self-care*, queste la aiuteranno a rimuovere drasticamente i suoi problemi al lavoro? Sì, ma solo se la cura di sé le darà l'energia e la chiarezza per fare un passo coraggioso e affrontare le questioni spinose sul lavoro o abbandonarlo. Sì, se la sua voce può essere ascoltata e qualcosa cambia all'interno dell'organizzazione attraverso un processo di trasformazione interiore. Altrimenti no: la cura di sé diventa per Alice una stampella per sopportare un ambiente ostile. La cura di sé diventa un modo per negare il vero problema, e un certo tipo di cura del personale è solo una "pratica fittizia" ("potremmo fare un corso di gestione dello stress...") che spreca denaro e non fa alcuna differenza reale in una cultura del lavoro deprimente e sfiancante.

Se pratici il *self-care* per far fronte a una situazione lavorativa disfunzionale o tossica, stai solo perpetuando un ciclo di abusi, e non importa se lavori per una ONG per i diritti umani, un centro per le donne o una grande agenzia delle Nazioni Unite. Anche se la causa che pretendiamo di portare avanti può essere nobile, abbiamo bisogno di un ambiente che non ci opprime l'anima mentre sostiene che sta contribuendo a "dare voce" ai diseredati o sta migliorando la società. La società dovrebbe iniziare a diventare migliore proprio qui, in questo ufficio, in questo centro comunitario, in questo gruppo di attivisti.

Mentre gli sforzi per aumentare la consapevolezza dell'importanza dell'aver cura di sé sono importanti, e mentre io non ho intenzione di rinunciare adesso a nessuna delle pratiche che mi portano ad aver cura di me, abbiamo bisogno di scoprire l'indecorsa cultura del sacrificio che permea molte organizzazioni di attivisti, umanitarie e no-profit. M. lavora con i rifugiati in una delle peggiori crisi umanitarie degli ultimi decenni al confine turco-siriano, dove, lui mi dice, "le organizzazioni non sostengono gli operatori". "Stiamo facendo un lavoro umanitario ma non siamo umani nell'ambiente di lavoro. I manager non praticano i valori che le organizzazioni predicano, le organizzazioni vogliono solo raggiungere i loro obiettivi sotto forma di numeri o 'indicatori', e non vedono che hanno bisogno di creare un ambiente di lavoro più armonioso e fornire migliori condizioni di lavoro". Alla fine della giornata, continua M., "il problema principale è l'ipocrisia: stiamo fornendo lavoro umanitario in condizioni 'disumanitarie' e poi diciamo soltanto che 'è un'emergenza, è volontariato, che la gente deve sapere che è difficile', così le persone sviluppano meccanismi di sopravvivenza disfunzionali, bevono molto, fanno sesso occasionale quasi come un modo per gestire la morte. È una specie di circolo vizioso".

I meccanismi di sopravvivenza disfunzionali sono diffusi perché le organizzazioni non ne forniscono di sani. Mentre pratiche come la meditazione e lo yoga ci aiutano a mantenerci in salute, la cura di sé consiste anche nel lavorare in un posto con orari ragionevoli, limiti e profili lavorativi estremamente chiari, e supporto reciproco. Un ruolo molto importante lo hanno il rispetto e la dignità.

Direi che anche il concetto di equilibrio tra lavoro e vita privata è problematico, perché spesso suggerisce che possiamo essere schiavi al lavoro e poi alla fine lasciare l'ufficio per riposare, divertirci e fare ciò che ha un senso. Come nota lo scrittore e imprenditore americano Seth Godin: «Invece di chiederti quando sarà la tua prossima vacanza, forse dovresti impostare una vita da cui non hai bisogno di scappare.»<sup>27</sup>

Per superare il *burnout* dobbiamo darci tempo e spazio, trovare un nuovo ritmo. Abbiamo bisogno di tempo per uscire dalla ruota per

criceti, in qualsiasi forma l'abbiamo abbracciata – uno spazio per ripensare la nostra vita senza questa frenesia. Ciò richiede una maniera più profonda di cura, un approccio trasformativo. È un processo dirompente che assomiglia più a un viaggio di scoperta che a una giornata alle terme. Tutti noi che lavoriamo in ambienti complessi, spesso pericolosi, che richiedono una buona dose di investimento emotivo, abbiamo bisogno di affidarci a pratiche che possano rafforzare le nostre risorse interiori: abbiamo bisogno sia di un *self-care* ricreativo per coltivare il nostro giardino, sia di un *self-care* trasformativo per fuoriuscire del tutto dalla tempesta.

### Letture

Jon Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*.

## 12

# Il problema del significato

*Se non sono per me, chi sarà per me?*

*Se sono solo per me, chi sono io?*

*E se non ora, quando?*

Hillel il Vecchio, leader religioso ebreo, I secolo a.C.<sup>28</sup>

“Perché lavoro con le ONG?” ripete il manager di un ospedale che fronteggia la crisi siriana quando gli chiedo del suo lavoro. Siamo seduti in un caffè di Istanbul mentre la città è piena di tristezza per un recente attacco suicida ad Ankara che ha fatto più di cento morti. “Voglio contribuire allo sforzo della comunità – forse non posso sempre usare gli strumenti clinici di cui mi sono impossessata durante la mia formazione, ma posso dare rispetto alle persone, trattarle come esseri umani... i rifugiati non sono numeri, li ascolti con rispetto, anche con amore. Nonostante tutti i problemi con le ONG, esse riempiono ancora un enorme vuoto: sono un canale per me per fare qualcosa di significativo”.

Senza dubbio ha ragione: la maggior parte di noi ha scelto il lavoro umanitario per dare uno scopo e un significato alla propria vita. Vogliamo essere attivi e vivere i nostri ideali. Per alcuni è una carriera, per altri una ricerca esistenziale e per una minoranza semplicemente un lavoro. Per me si trattava di trovare un “orizzonte più ampio”, qualcosa che fosse un qualcosa in più di me. L’ho trovato? Non nel modo in cui pensavo.

“Fare qualcosa” e “fare la differenza” è ciò che molti dicono ancora quando parlano del perché vogliono fare questo lavoro. Certo, c’è il desiderio di salvare gli altri, c’è l’evasione e lo scambiare il lavoro di aiuto per un anno sabbatico all’estero, ma la maggior parte cerca uno scopo. L’equilibrio tra lavoro e vita privata potrebbe non essere esattamente quello che la maggior parte degli operatori umanitari cerca. Vi-

vere in una situazione di emergenza, lunghe ore di lavoro e stress fanno parte del pacchetto. “Entriamo in questa professione con la visione di salvare gli altri”, mi dice M., “e finiamo per collassare noi, con un IO fatto a pezzi... Ci bruciamo perché perdiamo il significato di quello che facciamo”.

La ricerca di significato è fondamentale per tutti gli esseri umani. L'antidoto al *burnout* è il significato, sì, ma anche il significato può alla fine lasciarci distanti e freddi. Chris Hedges è un ex corrispondente di guerra le cui parole, nella mia ricerca di significato, hanno aperto uno spazio fatto di domande:

«Crediamo nella nobiltà e nell'abnegazione [...] soprattutto quando siamo accecati dal narcotico della guerra. Scopriamo nella lotta comune, il senso condiviso di significato e di scopo, una causa. La guerra riempie il nostro vuoto spirituale. Non mi manca la guerra, ma mi manca quello che ha portato. [...] Avevo un senso di scopo, di vocazione [...]». Cerchiamo la felicità, ma la felicità, dice ancora Chris Hedges, «appassisce se non c'è un significato». Sappiamo che la felicità può sembrare falsa in mezzo al disastro e alla sofferenza, e così alcuni di noi, nel nostro idealismo, trascurano la ricerca della felicità e si concentrano solo su ciò che fornisce significato. Quante anime infelici che hanno il senso di uno scopo ci sono là fuori? «Vivere solo per il significato» ci avverte Chris Hedges, «indifferenti a tutte le felicità, ci rende fanatici, presuntuosi e freddi. Ci lascia tagliati fuori dalla nostra umanità e da quella degli altri. Dobbiamo sperare nella grazia» scrive «affinché le nostre vite siano sostenute da momenti di significato e felicità, entrambi ugualmente degni della comunione con gli esseri umani». <sup>29</sup>

La felicità appassisce se non c'è un significato. Per un lungo periodo ho scambiato il significato con la felicità. Sono diventata presuntuosa e forse un po' fredda, forse un po' fanatica e ossessiva. Oggi spero in qualcosa di ineffabile - Chris Hedges lo chiama “grazia” - in modo che la mia vita sia sostenuta da momenti di significato e di felicità.

## Lecture

Chris Hedges, *War Is a Force That Gives Us Meaning*.

## Noi cosa controlliamo?

*“I miei incubi ricorrenti hanno a che fare con il maltrattamento organizzato degli esseri umani, non con i problemi avuti ai checkpoint”.*

J., veterano degli aiuti umanitari<sup>30</sup>

Quando sono andata per la prima volta a prestare servizio in una zona di conflitto ero preoccupata che avrei potuto finire per essere testimone di cose orribili e soffrire di *disturbo da stress post-traumatico* (PTSD). Avevo paura di trovarmi in una situazione violenta e di farmi male seriamente. Credo che in ciò abbia giocato un ruolo la preparazione comune degli operatori umanitari al “trauma + sicurezza”, e mi stavo preparando a ciò che accade in realtà solo a una piccola percentuale di professionisti di prima linea. Sì, le cifre mostrano che lo spazio umanitario sta diventando un luogo sempre più pericoloso. Eppure, la maggior parte di noi torna a casa sana e salva, né traumatizzata né disabile, ma piuttosto risentita ed esausta a causa di manager incapaci e dinamiche di squadra marce. Spesso il vero trauma è sentirsi maltrattati, vessati o discriminati dai nostri stessi colleghi umanitari, coloro che dovrebbero essere lì per condividere gli stessi valori e ideali.

Perché continuiamo ad abbracciare la favola che a un certo punto dovremo soffrire di PTSD, quando la verità è che la maggior parte di noi non lo sperimenterà mai? Mi chiedo se questo mito derivi in parte dal proiettare tutti i problemi nel lavoro di aiuto “là fuori”, in un ambiente volatile, incerto, complesso e ambiguo. In altre parole, noi non siamo responsabili di quello che succede là fuori, e quindi possiamo dare la colpa del nostro disagio e del nostro *burnout* al contesto politicamente instabile e violento. Guardarsi allo specchio richiede coraggio, ed è scomodo riconoscere che la nostra stessa organizzazione e comunità ci spinge oltre il limite sen-

za fornire il supporto necessario, abbandonandoci in condizioni di isolamento sul campo, sminuendo le cosiddette “capacità sottili” (*soft skills*) che costituiscono il tessuto dell’intelligenza emotiva, come la consapevolezza di sé, l’empatia, la leadership, una buona comunicazione,<sup>31</sup> e inoltre non preparando in modo appropriato le persone con degli ideali ad affrontare le montagne russe emotive che si vivono sul campo.

S., un capo missione con decenni di esperienza sul campo – dal Darfur al Congo, dalla Repubblica Centrafricana al Kenya, Pakistan, Haiti, Ciad, Mali ed Etiopia – ha descritto questo aspetto del problema del *burnout*. “Pur con tutte le atrocità che ho visto, in realtà le cose più difficili sono state le dinamiche di gruppo! Perdo più sonno per questo tipo di dinamiche personali che per il vedere cadaveri e feriti... Capisco che non ho controllo sulla guerra, invece quando si tratta di dinamiche di gruppo ho l’aspettativa di poterle risolvere... Non si possono alleviare certi eventi esterni come le rapine a mano armata, ma affrontando i problemi di gestione si può diminuire molto dello stress”.

L’autore francese Jean de La Fontaine racconta una meravigliosa favola su ciò che non possiamo controllare nella vita. Un padre aveva un figlio unico che amava molto. Il suo affetto lo rendeva così ansioso per il benessere del ragazzo che decise di conoscere dagli indovini quale destino era in serbo per suo figlio. Uno degli astrologi gli disse che fino all’età di vent’anni il ragazzo doveva essere tenuto al sicuro dai leoni. Il padre ordinò che il figlio non potesse mai oltrepassare la soglia del palazzo. La caccia era fuori questione. Conoscendo la ragione delle sue restrizioni, e vedendo giorno per giorno nel suo palazzo scene di caccia su dipinti e arazzi presenti su ogni parete, l’eccitazione del ragazzo divenne incontrollata. Un giorno il suo occhio cadde su un leone raffigurato: “Ah! Mostro!” gridò “È a causa tua che sono imprigionato in questo palazzo!” Con ciò colpì il dipinto del leone con il suo pugno. Nascosto sotto l’arazzo c’era un grande chiodo che perforò la mano del ragazzo. La ferita si rivelò fatale e nessun medico fu in grado di salvare il ragazzo. Alla fine, questa vita, così custodita e amata, andò perduta



proprio a causa della cura con cui la si preservava. Noi andiamo incontro al nostro destino sulla strada che prendiamo per evitarlo.<sup>32</sup>

Noi siamo responsabili delle scelte che facciamo. Ma questa storia è una eccellente indicazione del fatto che ci sono molte cose che non controlliamo. Quindi perché stressarsi per ciò che non possiamo tenere sotto controllo?

Ciò che non possiamo controllare può essere sconvolgente, ma non è nelle nostre mani: “Quello di cui stiamo parlando sono cose che possiamo controllare”, mi dice un attivista di Damasco. “Posso avere il controllo sulla gestione della mia organizzazione, ma non posso certamente avere il controllo su quello che succede in Siria”. Queste parole riecheggiano la ‘Preghiera della Serenità’ che spesso viene citata: che ci sia concessa la serenità di accettare le cose che non possiamo cambiare, il coraggio di cambiare le cose che possiamo, e la saggezza di conoscere la differenza.<sup>33</sup>

L’esperienza ci dice che il *disturbo da stress post-traumatico* (PTSD) spesso non è il problema. Non importa quanto duramente ci alleniamo, non possiamo prepararci a eventi potenzialmente traumatici, ma possiamo creare ambienti di lavoro che ci aiutino a prevenire il *burnout*. Ci può essere la guerra là fuori, ma dentro queste mura ci può ancora essere la pace. Almeno questo è quello che dicono le persone sagge, e io mi fido parecchio di loro.

### Da ascoltare

Daniel Goleman, *Mindfulness at Work: Leading with Emotional Intelligence* (Audiolibro in conversazione con Jon Kabat-Zinn).

## Come guarire?

*Siamo tutti sostanzialmente imperfetti, feriti, arrabbiati, scossi, qui sulla Terra. Ma questa condizione umana, così dolorosa per noi, e in qualche modo vergognosa – perché ci sentiamo deboli quando la realtà di noi stessi è esposta – è resa molto più sopportabile quando è condivisa, direttamente, faccia a faccia, in parole che hanno, dietro di loro, occhi umani carichi di empatia.*

Alice Walker<sup>34</sup>

La cura per il *burnout*? Imparare a dire no, imparare a dire sì, fare qualcosa di significativo, allontanarsi da persone e organizzazioni malsane, riposare, dormire, giocare e permettersi di essere vulnerabili. Prova dolore quando ne hai bisogno. Trova il tuo ritmo. Quando il *burnout* colpisce, a volte non ce ne rendiamo nemmeno conto finché non ci siamo dentro. Una consulente su situazioni di emergenza mi ha detto:

“Credo di aver sperimentato il *burnout* una volta, ma non lo sapevo. Ero molto stanca e piangevo continuamente. Non so se avrei voluto parlare con uno psicologo, ma abbiamo bisogno di qualche possibilità di condividere in modo informale, di parlare di ciò che ci colpisce. Vado in Thailandia per ritiri di yoga, e in questi ritiri c'è la possibilità di stare in silenzio e lo faccio, così non devo spiegare cosa faccio, perché sono lì... Le altre persone lì non sono operatori umanitari, sono solo persone che cercano sé stesse [ride]. Non capisco perché gli operatori umanitari non facciano yoga o meditazione per rilassarsi invece di bere. È anche un tabù per le persone parlare della loro salute mentale, forse perché saranno viste come individui deboli.”

Non siamo supereroi. Le persone colpite dalla guerra, dalla povertà o dai disastri non sanno che farsene di un operatore umanitario

esausto. Quindi dovremmo trovare:

- Ritmo in una professione che conosce solo la modalità di emergenza.
- Scopo in un settore che può aver perso di vista il suo significato più profondo.
- Connessioni reali al di là della bolla umanitaria.

Queste strategie vi aiuteranno a salvarvi dal *burnout* perché la vostra organizzazione probabilmente non lo farà. Davvero fanno la differenza. Ma la guarigione non è solo una strategia comportamentale. Si tratta più che altro di amore, come un viaggio di scoperta, mettendo da parte le nostre maschere e togliendo l'armatura soffocante che avrebbe dovuto tenerci al sicuro. Forse la guarigione non avviene una volta per tutte e forse non dipende solo da te. Saperlo è di per sé una guarigione.

### Lecture

Saki Santorelli, *Heal Thyself: Lessons on Mindfulness in Medicine*.

## Trova il tuo ritmo

*Evitare il burnout non significa fare tre pasti regolari al giorno o otto ore di sonno. [...] Ho una mia teoria che il burnout riguardi il risentimento. E lo sconfiggi individuando in ciò a cui stai rinunciando la causa del tuo risentimento.. Lo dico alla gente: trovate il vostro ritmo. Il ritmo personale è quella cosa che conta così tanto che quando la si perde una persona è scontenta del suo lavoro.*

Marissa Mayer, CEO<sup>35</sup>

Le persone in questa professione di aiuto umanitario desiderano significato e azione, non semplicemente un po' di lavoro e un po' di riposo. Riposo e recupero fisico (R&R) e ferie annuali sono una buona misura di prevenzione del *burnout*, a condizione che il nostro spirito sia ancora attratto dal lavoro che facciamo. Più spesso, però, il *burnout* richiede un'attenzione più profonda che avere del tempo libero, ed esige un cambiamento di stile di vita più radicale. Vediamo perché. Il *burnout* è reale, ma è frainteso. Come abbiamo visto, la prevenzione dal *burnout* ha poco a che fare con l'equilibrio tra lavoro e vita privata (i tre pasti regolari al giorno o le otto ore di sonno) e più a che fare con il trovare il proprio ritmo. Aggiungerei che si tratta di creare un significato in quello che facciamo e trovare attenzione, gioia e appartenenza nel lavoro e al di là del lavoro. Questo è particolarmente importante per quelli di noi che vivono e operano lontani da casa.

Il *burnout* è molto più simile a una "crisi esistenziale" che a troppo stress. Se stai vivendo il *burnout*, le priorità devono essere riviste ed è probabile che il tuo stile di vita debba cambiare. Ecco perché una vacanza non è la risposta. Uscire dal *burnout* richiede tempo, e mentre a volte abbiamo bisogno di toccare il fondo prima di risvegliarci a quelli che sono i nostri bisogni, ci sono modi per evitare di

arrivare a quel punto così basso di esaurimento totale.

Se un ambiente di lavoro sano è la chiave per la prevenzione del *burnout*, alcune organizzazioni potrebbero non cambiare mai.

Quindi cosa puoi fare per mantenere il tuo equilibrio mentale?

Prevenire il *burnout* ha a che fare con alcune cose semplici ma essenziali che potresti voler introdurre nella tua vita. Ecco tre consigli:

1. Fai spazio a ciò che è ricco di significato e ti rende soddisfatto, al lavoro e non solo, in modo da evitare il risentimento. Sii consapevole se stai rinunciando a troppe cose per soddisfare le priorità stabilite dagli altri.
2. Tieni sotto controllo le tue aspettative, per evitare di trasformare il tuo idealismo in cinica disillusione.
3. Impara a rinunciare a ciò che sembra una “opportunità”, e salta fuori dalla pentola prima di diventare una rana bollita; se ti trovi in un lavoro, in una relazione, in un paese, in una organizzazione sbagliati, allora tirati fuori. In organizzazioni altamente strutturate e gerarchiche è improbabile che qualcuno cambi a seguito delle tue buone intenzioni o della tua visione, e finirai sfiancato e vittima del *burnout*. Imparare a dire di no o ad allontanarsi da progetti e persone che ti succhiano l'anima è un'abilità essenziale che ti risparmierà inutili sofferenze.

Trovare il tuo ritmo e scoprire ciò che conta davvero per te ti aiuterà a evitare l'esaurimento fisico, mentale, emotivo e spirituale. La gente dice: “Sì, ma come faccio a trovare il mio ritmo?” È il tuo ritmo, quindi la ricetta di qualcun altro non funzionerà; ma un passo utile è riscoprire almeno una cosa che ami e che hai lasciato indietro nella frenesia della tua vita, e ricominciare a trovare il tempo per essa. Che sia camminare, suonare uno strumento, fare esercizio, pregare, meditare, praticare yoga, scrivere? Trasformalo in un rituale quotidiano, se questo ti aiuta. Metti da parte un tempo e fallo ogni giorno, anche se hai solo cinque minuti; dovrebbe essere un'attività regolare che nutre il tuo corpo e la tua mente. E

poi trova il tuo ritmo sul lavoro. Se il tuo lavoro attuale non te lo permette, allora la riflessione 43 ti fornirà qualche spunto. Se stai già sperimentando il *burnout*, questa è la tua occasione per crearti una vita diversa: il *burnout* non è bello, ma fornisce un'opportunità per ridisegnare il modo in cui vuoi vivere.

Non farti sfuggire l'occasione.

### **Lecture**

Seth Godin, *The Icarus Deception: How High Will You Fly?*

## Gioia e significato

*La gioia è la felicità che non dipende dalle condizioni esterne.*

David Steindl-Rast<sup>36</sup>

Mi sono scusata per essere arrivata in ritardo a una riunione dopo aver attraversato Istanbul durante l'ora di punta. Il tassista era furioso per gli ingorghi e per gli stranieri come me che non parlano turco. “Maledetti stranieri!” è stata probabilmente la cosa più gentile che mi ha gridato mentre mi lasciava a dieci minuti a piedi dal mio incontro vicino a piazza Taksim.

Appena ho incontrato F., un volontario della Mezzaluna Rossa, mi sono detta: “Lascia perdere il tassista, sentiamo cosa ha da dire questo tizio”. Mi sentivo in colpa: ero in ritardo di quaranta minuti ed ero stanca di parlare con operatori umanitari sfiniti dalla cattiva gestione, dal superlavoro e dai conflitti con i colleghi. Questa era una delle mie ultime interviste e non ero dell'umore giusto. Spero solo che finisse in fretta e di poter tornare a casa.

Non appena F. ha iniziato a raccontarmi della sua vita in Siria, siamo entrati in uno spazio diverso, uno spazio pieno di eventi significativi e dolorosi, con storie di gioia, tragedia e resilienza tra le macerie della guerra.

“Sono stato volontario in Siria per quattro anni. Sono stato arrestato, rapito e picchiato in prigione, ma ero vivo... Avevo un obiettivo in Siria – essere un volontario è la cosa migliore, si lavora con il cuore. Ho perso molti amici – il mio amico di Homs è morto tra le mie braccia – ma non rimpiango nulla di quello che ho fatto. Con i miei amici volontari eravamo felici, non ho mai più riso come quando ero in Siria. Qui sono triste, lavoro in un ufficio. Il lavoro d'ufficio... è brutto... voglio tornare in Siria”.

Ero in soggezione, umiliata dalla profondità, dalla generosità e dall'umanità di questo giovane uomo.

La testimonianza di F. ha toccato la radice di ciò che conta per noi: sentirsi vivi, connessi, condividere gioia e dolore. Stava glorificando la guerra? I suoi occhi e le sue parole erano più profondi della superficiale glorificazione della guerra. Certamente stava glorificando l'aver uno scopo, sentirsi vivi, avere una ragione per vivere e per morire. Tutti noi desideriamo un significato. Quando ci lanciamo nel lavoro umanitario, prendiamo in prestito le lotte degli altri per sentirci vivi.

“Sono così fortunato”, ha detto. “Ho vissuto cose in Siria che una persona che ha vissuto cento anni altrove non vivrà. Ho avuto speranze, sogni”.

Il significato è essenziale, ma dobbiamo essere equilibrati: può aprire il nostro cuore, ma può anche renderci moralisti. A volte il significato genera fanatismo e ci lascia freddi, tagliati fuori dalla nostra umanità e da quella degli altri. Lo vediamo troppo spesso nelle organizzazioni e nelle comunità guidate da una finalità: assumiamo un ruolo missionario e dimentichiamo che la vita è fatta anche di momenti di gioia. Nel mezzo della rivoluzione F. aveva trovato sia la gioia che il significato, mantenendo un cuore generoso. Due ore dopo sono tornata a casa a piedi, con il cuore gonfio e la mente ispirata. F., nella sua generosità, non mi ha nemmeno permesso di offrirgli una tazza di tè.

## Letture

*Syria Speaks: Art and Culture from the Frontline.*



## Un giorno dopo l'altro

*Qualsiasi idiota può affrontare una crisi; è questo vivere giorno dopo giorno che ti logora.*

Anton Cechov<sup>37</sup>

Un giorno ho ricevuto una telefonata dalla BBC: il giornalista voleva sapere del disagio psicologico degli operatori umanitari, più precisamente del *disturbo da stress post-traumatico* (PTSD), “perché quello è il grande problema degli operatori umanitari”, dice. “Il *burnout* è un problema molto più diffuso”, rispondo. Il tipo non è interessato. Vuole sapere del PTSD.

Mi sento a disagio con lui. Vorrei parlargli della recente conferenza a cui ho partecipato al King's College di Londra che includeva come relatore Neil Greenberg, uno psichiatra militare e professore di salute mentale militare. Qual è il disagio psicologico più diffuso che il personale di prima linea affronta sul campo? Non il PTSD. Che cos'è allora? Con la sua ricerca in mano Greenberg ci ha detto che è la routine quotidiana, i cattivi manager, l'isolamento e la mancanza di supporto tra pari che spesso spezza le persone, non necessariamente il potenziale evento traumatico. Ma il giornalista della BBC non vuole sentire questo, non c'è storia: nessun trauma, nessun fatto di sangue, nessun rapimento. Chi se ne frega di un cattivo capo? Mi chiede di dargli le informazioni di contatto di un operatore umanitario traumatizzato, disposto a raccontare la sua storia. Mi rifiuto. L'intervista è finita prima ancora di iniziare.

Se ascoltiamo i ricercatori, il PTSD rappresenta solo il cinque-dieci per cento circa del disagio psicologico tra il personale sul campo.<sup>38</sup> Questo significa che circa il novanta per cento delle persone non

rientrano in quell'etichetta. Eppure, soffriamo. Fino a che punto siamo competenti per affrontare emotivamente i grandi e piccoli "traumi"? La parola trauma significa "ferita". Chi non ha ferite emotive? Non importa quanto siamo fortunati, la nostra vita è stata incrinata in un modo o nell'altro: perdita di qualcuno, delusione nella nostra vita personale o professionale, difficoltà finanziarie, malattia. Possiamo separare tutto questo dal nostro lavoro nel mondo? Anche per gli operatori umanitari una "crisi" non è sempre la caduta di bombe o un rapimento. Anche noi abbiamo vite ordinarie: siamo esseri umani con famiglia, amici e, Dio non voglia, emozioni.

Il lavoro umanitario è a volte una scelta difficile: il suo ritmo e le sue richieste quotidiane, e la mancata corrispondenza che tutti abbiamo sperimentato tra i valori dichiarati e le pratiche vissute sono spesso ciò che contribuisce al *burnout*. Cercando di adempiere al loro "dovere di cura", le organizzazioni elaborano varie politiche di assistenza del personale e le migliori pratiche. Questo va bene. Ma come si fa a lavorare sui sottili dettagli che rendono questa organizzazione, questo ufficio, le relazioni che esistono in questo spazio, un posto dove ho voglia di restare e dare il meglio di me, giorno dopo giorno?

I principi fondamentali di un posto di lavoro che "funziona" sono umanità, autonomia e complessità.<sup>39</sup> Viviamo in un mondo complesso. Gli studi sulla complessità ci dicono che la vita si autoorganizza costantemente e si evolve organicamente, piuttosto che come risultato di piani predeterminati dall'alto. Quando entrano in gioco relazioni e variabili multiple, allora le cose diventano complesse. E certamente il lavoro di servizio è complesso, l'attivismo è complesso e il lavoro umanitario è complesso. Eppure, invece di orientarsi verso un approccio più flessibile e che si adatti alla situazione, molte delle nostre organizzazioni continuano a essere bloccate in un approccio lineare che pensa e segue le regole – quello che K., un ufficiale di emergenza con cui ho parlato, ha definito una mentalità di "comando e controllo".

Essere persone ricche di umanità è un altro principio chiave per un posto di lavoro che funzioni; umanità significa una cultura basata

su fiducia, supporto reciproco, vulnerabilità, trasparenza, apertura, e un ambiente che promuove l'apprendimento e lo sviluppo, dove le persone sono incoraggiate piuttosto che ostacolate ad avere una vita oltre il lavoro. È questo un posto di lavoro perfetto? Certamente no, ma è un posto di lavoro che ci permette di non essere perfetti.

L'autonomia deriva dalla complessità e dall'umanità; è l'antitesi della gestione di comando e controllo, è l'organizzazione a stella marina, decentralizzata e resiliente.<sup>40</sup>

Nonostante la mentalità dell'emergenza che permea tutto ciò che facciamo, anche sul campo le vere emergenze ("una situazione o un evento grave che accade inaspettatamente e richiede un'azione immediata") non sono la regola. La maggior parte delle nostre giornate le passiamo dietro a un computer, scrivendo rapporti, partecipando a riunioni, controllando conti. Così abbiamo inventato una zona di emergenza cronica che assomiglia a quella che Bruce Chatwin descrive in *Anatomy of Restlessness*: «Gli urti sono vitali. Mantengono l'adrenalina in circolo. Tutti noi abbiamo l'adrenalina. Non possiamo estrarla dal nostro sistema o pregare che evapori. Privati del pericolo inventiamo nemici artificiali, malattie psicosomatiche, esattori delle tasse e, peggio ancora, noi stessi, se rimaniamo soli in una stanza vuota.»<sup>41</sup>

Senza un costante elevato livello di adrenalina, sembra difficile mantenere lo spirito alto e la motivazione sempre presente. È la navigazione tranquilla che mi preoccupa. È in quello spazio tra la routine e le emergenze che abbiamo la possibilità di accumulare resilienza per quello che ci sarà dietro l'angolo. Abbiamo scelto questa strada perché cresciamo in tempi di caos. Ma per superare la crisi, è saggio fare il punto nei momenti di pace.

"Il PTSD e il trauma del lavoro in prima linea" è un buon titolo, ma spesso è la quotidianità che ci porta al limite delle nostre energie.

Come ci prendiamo cura di noi stessi durante i periodi ordinari?

## Lecture

Lama Yeshe, *Becoming Your Own Therapist*.

## Umanità

*Noi parliamo di servizio sociale, di servizio alla gente, di servizio all'umanità, di servizio agli altri che sono lontani, di aiuto per portare la pace nel mondo, ma spesso dimentichiamo che sono proprio le persone che ci circondano quelle per le quali dobbiamo vivere innanzitutto. [...] Se tutti i nostri amici nel movimento per la pace o nelle comunità di servizio di qualsiasi tipo non si amano e non si aiutano a vicenda, chi possiamo noi amare e aiutare?*

Thich Nhat Hanh<sup>42</sup>

I colleghi possono fare commenti cinici e deridere coloro che stanno promuovendo il fatto di aver cura di sé. Alcuni possono disapprovare la cosa reclamando un'autorità morale basata sulla sofferenza e il sacrificio. “Se non sopporti il caldo, esci dalla cucina” è una frase piuttosto comune tra gli operatori umanitari. In effetti la conoscenza e la consapevolezza di sé sono essenziali, altrimenti come possiamo servire gli altri se non conosciamo la nostra forza e le nostre debolezze? Eppure, le parole di M., un manager sul campo in missione nella crisi siriana, sembrano più sagge: “Non siamo supereroi, abbiamo bisogno di sostegno. Un manager che ha a che fare con la morte e la sofferenza ha bisogno di spazio per elaborare queste cose; le organizzazioni umanitarie questo devono capirlo”. Nell'intimità del nostro cuore abbiamo probabilmente tutti provato il senso di abbandono e il bisogno di cura e sostegno. Quando non l'abbiamo ottenuto abbiamo ispessito la nostra corazza come difesa per l'autoconservazione.

Nascondendosi dietro l'ennesima emergenza, alcuni potrebbero sogghignare all'idea di promuovere una cultura dell'apprendimento e della cura all'interno dell'organizzazione.

Alcuni diranno che solo le agenzie ricche possono permettersi un tale lusso. B., un direttore di programma, è apparso preoccupato quando parlava dell'istituzionalizzazione della cura del personale:

“La gente pensa ‘ah, ora abbiamo un consulente di salute mentale del personale – allora vuol dire che siamo proprio finiti!’ Ma questo è un modo per de-responsabilizzare tutti gli altri: qui dobbiamo tutti prenderci cura l’uno dell’altro”. La prevenzione del *burnout* e la cura di noi stessi e degli altri iniziano con ognuno di noi. Abbiamo bisogno di strategie, ma più di tutto “abbiamo bisogno di umanità nella nostra organizzazione, siamo operatori umanitari ma vedo poca umanità tra di noi”, mi ha detto un esperto nel campo dell’emergenza. Se ci preoccupiamo di quello che facciamo, allora giova preoccuparsi di coloro con cui lo facciamo. All’interno di un’organizzazione ognuno ha un ruolo da svolgere in relazione alla cura del personale, e una responsabilità quando si tratta di promuovere una cultura di resilienza, consapevolezza e sostegno, piuttosto che una di *burnout*, stigma, colpa e vergogna. La cura del personale non è solo responsabilità di psicologi, consulenti e istruttori. Il rispetto e la civiltà hanno un posto anche nelle organizzazioni che lavorano in luoghi dove l’umanità sembra persa.

## Letture

Neil Astley, *Being Human*.

## Sono mentalmente sfinito, quindi esisto

*I momenti di silenzio sono finiti. [...] L'impegno è la nostra droga preferita, che intorpidisce la nostra mente quanto basta per impedirci di soffermarci su tutto ciò che temiamo di non poter cambiare. [...] È giunto il momento di separarci da tutto ciò che è tossico e preservare la qualità della nostra vita.*

L. M. Browning<sup>43</sup>

Ogni volta che incontro il mio amico a Ramallah, lui mi chiedeva: “Come stai? Hai avuto da fare?”. Ancora oggi non sono sicura di quale fosse la correlazione nella sua testa tra come mi sento e quanto sono occupata. Ammetto che a volte ho anche faticato a dare una risposta onesta, perché non ero stata impegnata come un operatore umanitario si aspetta che io sia: non stavo correndo di qua e di là, partecipando a una riunione dopo l'altra, avendo continui appuntamenti o lottando per rispettare le scadenze. Quando una volta, con un sorriso sfacciato, ho risposto: “No, non sono stata così occupata”, mi ha guardato con quello sguardo da “povera te” come se la mia vita fosse una terra desolata di giorni vuoti, improduttivi e inutili. Poi ha borbottato qualcosa sul fatto che io non sono mai stata stressata grazie alla meditazione – qualcosa di così assurdo che non ho nemmeno iniziato a chiarire la cosa.

Ma quella domanda casuale e ricorrente, “Sei presa dal lavoro?” è una specie di barometro di ciò che la nostra società apprezza: l'ideale di impegno. L'altro suo commento ha confermato l'idea diffusa che c'è uno strumento là fuori – meditazione, yoga, terapia, eccetera – che può far scorrere la vita liscia e senza stress.

Il problema è che sia il nostro impegno e l'esaurimento da un lato, e dall'altro la nostra vita lenta, lo *slow food* e il *mindful living*, sono

diventati marchi, *status symbol*, norme culturali correnti. Sono esausta quindi esisto, perché sono occupata, sono produttiva, sono importante, faccio qualcosa di importante. Se invece sono una cliente – attenzione al linguaggio, a volte sembra che tutto sia in vendita – del movimento *slow-life* allora sono una persona che ha cura, sono attenta, do più valore all'essere che al fare, e così via.

Ma che ne dite di essere attivi e riflessivi senza l'ideale dell'impegno continuo e quello dell'equilibrio a tutti i costi? Entrambi sono diventati *status symbol* ritenuti non necessari e nessuno dei due rende giustizia alla ricchezza della vita, che può essere attiva senza esaurimento costante e riflessiva senza sedersi su un cuscino di meditazione. Thich Nhat Hanh dice: "Nella consapevolezza non si è solo riposati e felici, ma attenti e svegli. La meditazione non è evasione; è un incontro sereno con la realtà".<sup>44</sup>

La vita è allo stesso tempo movimentata e calma, terribile e meravigliosa. Nelle parole del grande poeta Rainer Maria Rilke, nella vita c'è "sia bellezza che terrore".<sup>45</sup> Praticare la meditazione significa essere in contatto con entrambi gli aspetti.

Le contraddizioni e i paradossi sono una parte ineluttabile della vita.

## Letture

Chogyam Trungpa, *Work, Sex, Money: Real Life on the Path of Mindfulness*.

## Presentismo e burnout

*Capire la differenza tra sano impegno e perfezionismo è fondamentale per abbandonare lo scudo protettivo e risollevare la tua vita. La ricerca mostra che il perfezionismo ostacola il successo. Infatti è spesso la via verso la depressione, l'ansia, la dipendenza e la paralisi della vita.*

Brené Brown, *The Gifts of Imperfection: Let Go of Who You Think You're Supposed to Be and Embrace Who You Are.*<sup>46</sup>

Ora, noi tutti sappiamo cos'è l'assenteismo, ma quello che forse non abbiamo capito è che è una cosa del passato. Uno strano fenomeno appare negli operatori umanitari e negli attivisti che sono a rischio o soffrono di *burnout*: si chiama "presentismo". Non importa quanto ci sentiamo male, o cosa stiamo passando nella nostra vita personale, ci presentiamo ugualmente al lavoro. La missione è quella di esserci, e fare in modo che nessuno sospetti mai che tu abbia bisogni personali al di là del "servire i bisognosi".

Una giornalista era stata ferita in prima linea da un proiettile di gas lacrimogeno. In poche ore era di nuovo in onda con la testa avvolta da bende. È stata acclamata sui social media come un'eroina. Si trattava del suo Io, di impegno, di presentismo, di dedizione a una causa? Probabilmente un mix di tutte queste cose.

Il perfezionismo, un senso di responsabilità così radicato da diventare senso di colpa, e una cultura organizzativa che alimenta la "mentalità del sacrificio" fanno sì che anche quando siamo fisicamente e mentalmente esausti ci rechiamo in ufficio, nel tentativo di evitare la vergogna che gli altri possano pensare che non siamo "all'altezza del compito".

Alcune organizzazioni hanno perfezionato l'arte di colpevolizzare il



personale e i volontari che mostrano segni di sani confini tra il lavoro e il resto della loro vita, di licenziare coloro che si fanno valere quando vengono maltrattati, o di premiare con posizioni migliori i manager che sono carenti per quanto riguarda l'aspetto umano. In alcuni ambienti di lavoro il bullismo è così diffuso che abbiamo paura di parlarne. Mi chiedo perché così tanti permettano ancora ai manager di distruggerli e farli a pezzi. Sospetto che in tutto ciò c'entrino parecchio il senso di colpa, la vergogna e il bisogno di dimostrare il proprio valore. Alcuni potrebbero cercare di persuadermi che si tratta solo di impegno. Non sono d'accordo. L'impegno è sano; il presentismo no. Non permettete a nessuno di abusare di voi, specialmente se costoro celano il loro comportamento appellandosi ai valori e ai principi di quanti vogliono fare del bene.

E ci sono momenti in cui il nostro impegno per una causa è una via d'uscita dal nostro disordine esistenziale, una via d'uscita da una separazione dolorosa, uno strumento terapeutico per superare la solitudine. "Ci definiamo attraverso il nostro lavoro, ecco perché la gente non si prende le ferie, o perché abbiamo paura di mancare qualcosa di importante, di non essere più rilevanti. E abbiamo bisogno della scarica di adrenalina". Questa è stata l'impressione condivisa con me da un *senior manager* che lavora nell'emergenza. Noi ricaviamo il nostro valore e la nostra autostima attraverso il nostro lavoro ed è per questo che abbiamo paura di premere il pulsante di pausa.

Non sto semplicemente teorizzando: io sono una perfezionista in via di guarigione. Sono figlia di questo tempo, in cui sentiamo di essere importanti per quello che facciamo e per quello che pensano gli altri. Diversi anni fa stavo camminando per una strada di Gerusalemme quando una macchina si è avvicinata da dietro e il passeggero ha cercato di strapparmi la borsa. Sono stata trascinata a faccia in giù sulla strada per alcuni metri prima che mi lasciassero andare. Le mie braccia e le gambe erano scorticate dall'impatto con la strada. Dopo l'aggressione mi sono sentita completamente intorpidita; tutto quello che potevo vedere era la ruota dell'auto che girava davanti ai miei occhi mentre venivo trascinata sull'asfalto.

Sono tornata a casa in stato di shock. Il giorno dopo sono andata in ufficio. Nonostante lo shock mentale e fisico, non pensavo di aver bisogno di riposare o di vedere un medico o che valesse la pena di denunciare l'aggressione alla polizia. Suppongo che sia possibile che nell'immediato, passato il momento, mi abbia fatto bene andare in ufficio e condividere la mia esperienza con i colleghi, ma la mia motivazione aveva a che fare con il non essere percepita come una persona debole.

Sì, quello che facciamo è importante, il nostro lavoro è importante, può essere curativo. Ma può anche essere dannoso, per noi stessi e per gli altri. Quando il lavoro diventa ciò che nella nostra vita è più appagante, quando ci dà una personalità e un'identità, prendersi una pausa – anche quando è veramente necessario – è difficile. Se da un lato dal coraggio, dalla determinazione e dalla resilienza delle persone mi sento incoraggiata, dall'altro mi chiedo se per alcuni di noi ci voglia più coraggio a darsi malati al lavoro che a presentarsi quando dovremmo riposare e recuperare le nostre energie.

La vita può essere breve. Non sprecate il vostro tempo con il presentismo. Fate ciò che conta.

### Lecture

Bronnie Ware, *The Top Five Regrets of the Dying: A Life Transformed by the Dearly Departing*.

## La crescita personale dopo il burnout

*Solo quando ci sentiamo responsabili del futuro possiamo sperare o disperare; ma quando pensiamo a noi stessi come vittime passive di una burocrazia tecnologica estremamente complessa, la nostra motivazione vacilla e cominciamo ad andare alla deriva, trascinati da un istante all'altro, rendendo la vita una lunga serie di incidenti o di accidenti concatenati a caso.*

Henri J. M. Nouwen, *The Wounded Healer*.<sup>47</sup>

A. ha condiviso la sua storia di lavoro umanitario in vari continenti. Viene da una piccola città degli Stati Uniti e ha studiato Diritto umanitario in Europa. Mi ha raccontato il suo percorso:

“Tre giorni dopo aver finito il mio master ero su un aereo per Haiti – molti giovani hanno colto l’occasione e hanno usato il terremoto per fare carriera. Haiti è ciò che mi ha dato tutto ciò che racconto: affrontare il rischio di un rapimento, ricevere insulti mentre si lavora, guidare verso casa ubriachi, rapporti sessuali occasionali... c’era qualcosa di Haiti che ci creava una fortissima dipendenza, uno stress elevato, un forte impatto emotivo, superlavoro; ma era molto difficile avvertire che stavamo realizzando qualcosa, perché sentivamo di essere lì solo per sopravvivere. Era un caos completo: il turnover del personale era enorme, avevamo un sacco di persone dedite all’alcool che operavano nella squadra, ma gli alcolisti funzionali, cioè di professione, non funzionano. La squadra era disfunzionale, molti pettegolezzi e pugnalate alla schiena... alla fine l’organizzazione non ha rinnovato il mio contratto e mi ha mandato a casa. Mi sentivo infelice, tradita. Mi ci sono voluti quasi tre anni per riprendere il cammino... sono tornata dai miei genitori, non avevo una comunità in cui mi sentivo a casa. Sto ancora cercando un posto con cui relazionarmi.”

Dopo alcuni anni, A. è tornata a operare con la stessa organizzazione. “Mi sono unita a loro perché ora c’è una buona squadra, c’è cura e rispetto per l’individuo, e ci facciamo un sacco di risate insieme, cosa che aiuta; c’è apertura, collaborazione, e le decisioni non ci vengono forzate addosso”. E poi aggiunge: “La più grande lezione che ho imparato sul campo è a non aver paura di lasciare un ambiente di lavoro tossico, c’è sempre un’altra emergenza e un altro ufficio, e a coltivare una vita e una casa fuori dal lavoro”.

Mi viene in mente che siamo spinti verso la nostra professione da un insieme di motivazioni: fare del bene, esplorare il mondo, fare la differenza, guarire se stessi, fuggire da casa. Nessuna di esse è più valida delle altre.

Forse non è tanto la nostra motivazione che tiene accesa la nostra fiamma, ma ciò che facciamo effettivamente, giorno dopo giorno, l’impatto del nostro lavoro, il senso di comunità, di cura e di appartenenza che sentiamo nella nostra organizzazione. Ascolto le storie di persone che dicono: “Ho sempre voluto lavorare sul campo e ora sono deluso”, “Le cose non possono andare avanti così”, “Sono esausto”.

La domanda cruciale a volte è molto semplice: “Cosa ci faccio qui?” È forse il momento di uscire dal circo, come è stato per A.? Per quanto possa sembrare duro, il *burnout* spesso forza il cambiamento e la crescita all’interno del processo: semplicemente non si è più in grado di continuare come prima. Ma prima dobbiamo imparare a fermarci. Un pensiero davvero spaventoso per molti di noi costantemente in movimento.

## Lecture

Pema Chödrön, *Comfortable with Uncertainty*

## Drogati dal lavoro: giungere a un punto di rottura

*Conservare sempre la capacità di allontanarsi, senza sentimentalismi, da una situazione che si avverte essere non gestibile. Questa era una regola di base della sopravvivenza. Non alzare un dito per una causa persa.*

Stieg Larsson, *La ragazza che giocava col fuoco*.<sup>48</sup>

S., una giovane umanitaria che lavora in situazioni di emergenza durante conflitti o disastri naturali, mi racconta:

“Questa città è senz’anima, vivo in questo appartamento enorme, da sola.... non mi sono mai sentita così sola in vita mia. Lavoro sempre perché non conosco nessuno qui e viaggio spesso nella regione, il che significa che non posso avere una routine regolare, come andare in palestra o iscrivermi a un corso. Sono molto infelice qui. Le cose con il mio capo non vanno bene. Perché ho accettato questo lavoro? Sono due anni che non faccio una vacanza, l’unica volta che sono uscita è stato per un corso intensivo di arabo a Beirut; sono tornata ancora più esausta. Poi, ci sono stati problemi personali, la rottura con il mio compagno dopo sei anni. Ma sapete una cosa? Ho incontrato questa donna che lavorava nell’emergenza in Libano, che a un certo punto è andata via e si è formata per diventare chef! Non so cosa dovrei fare; forse andrò a lavorare la terra. Mia madre mi dice spesso: “Molta gente è stufo di questa vita d’ufficio e se ne va e fa il contadino!” Ora voglio solo riposare, passare del tempo con il mio gatto, andare a casa e stare con la mia famiglia - lì non abbiamo internet.”

Cadiamo nel *burnout* quando gli ideali che ci hanno spinto a intraprendere la professione sono scomparsi da tempo, quando l’energia e la motivazione sono basse, e quando le organizzazioni sempli-

cemente non mostrano alcuna cura per gli altri.

Cadiamo nel *burnout* quando la vita diventa una lista di compiti che dobbiamo svolgere, una lista priva delle cose che vogliamo fare.

Cadiamo nel *burnout* quando non c'è spazio per le emozioni, non c'è spazio per il lutto e l'abbandono, non c'è tempo per godere.

Cadiamo nel *burnout* quando il divario tra gli ideali e la realtà è troppo ampio, e rimaniamo bloccati tra l'attrazione per ciò che abbiamo immaginato e idealizzato e la realtà in cui siamo immersi per davvero, incapaci di ripensare – e se necessario allontanarci – da uno stile di vita che non vogliamo più. Quando il significato di quello che facciamo e il senso dello scopo per cui operiamo non ci sono più, è molto difficile godere del proprio lavoro e, in qualche modo, aiutare o fare da guida agli altri.

Cadiamo nel *burnout* quando non abbiamo prestato attenzione ai campanelli d'allarme, e il punto di rottura può arrivare di colpo, letteralmente – come la storia di un tizio che si stava allacciando la stringa dello scarponcino che si è rotta mentre la tirava – e lui è improvvisamente scoppiato a piangere. Il “crollo” racconta un operatore umanitario, “arriva quando succede qualcosa di così totalmente insignificante e ci rendiamo conto che tutto è semplicemente troppo. Quando giochiamo con il fuoco, come spesso facciamo nel lavoro in prima linea, dobbiamo conservare la capacità di allontanarci da una situazione che ci sembra non gestibile. Questa potrebbe anche essere una regola di base della sopravvivenza.”<sup>49</sup>

Mi vengono in mente le parole di Etty Hillesum, nota per il suo inarrestabile attivismo durante la Seconda guerra mondiale: «A volte desidero una cella conventuale, con la sublime saggezza dei secoli contenuta nei libri disposti su scaffali lungo tutto il muro e una vista su campi di grano – ci devono essere campi di grano e devono ondeggiare nella brezza – lì mi immergerei nella saggezza dei secoli e in me stessa. Allora potrei forse trovare pace e chiarezza. Ma non sarebbe una grande impresa. È proprio qui, in questo luogo, nel qui e ora, che devo trovarle”.<sup>50</sup>

A volte il sicuro ritiro che desideriamo è la soluzione per trovare (temporaneamente) pace e lucidità, e altre volte la pace e la lucidità

possono manifestarsi proprio nel bel mezzo del caos. Non possiamo mai sfuggire ai nostri sentimenti, ai nostri pensieri o al nostro io, ma possiamo allontanarci da un ambiente tossico. A volte questo è importante, per mantenere non solo la nostra salute mentale, ma anche la nostra integrità.

### **Letture**

Ricardo Semler, *The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works*.

## L'elefante (o gli elefanti) nella stanza

*Non ci sono persone perfette. Non esistono progetti perfetti. Non siamo giudicati sul metro della perfezione, siamo solo chiamati a fare quello che possiamo, a partire per un'esplorazione verso una destinazione immaginata, un bene immaginato. Quindi dimenticate la paura, dimenticate il senso di colpa, dimenticate il fatto che attraversare una porta non costituisce la realizzazione di una promessa. Attraversatela e basta. Non perdetevi tutto il divertimento.*

Michael Quinn Patton, Frances Westley, e Brenda Zimmerman, *Getting to Maybe: How the World Is Changed*.<sup>51</sup>

Ci sono alcuni problemi che aleggiano intorno al lavoro dell'assistenza, e possono farci andare in mille pezzi se non siamo attenti: perfezionismo, senso di colpa, vergogna, cinismo, e una cosa che la maggior parte di noi nega: il potere.

“Non siamo un'organizzazione perfetta”, mi disse il mio capo missione alla fine di un onesto *debriefing* e di un difficile incarico. “Infatti!” Ho pensato allora, sbattendogli metaforicamente la porta in faccia. Le sue parole trasmettevano empatia e comprensione, quindi sapevo che non stava cercando di giustificare i difetti dell'istituzione. Quello che forse stava cercando di dirmi era che gli operatori umanitari non avrebbero sistemato niente e nessuno puntando alla perfezione, e che accettare l'imperfezione avrebbe reso la mia vita e il mio lavoro più facili. Il perfezionismo è stressante, per noi stessi e per coloro che devono lavorare con noi.

All'inizio della mia vita, pensavo di essere l'unica a soffrire di queste tendenze perfezioniste. Dopo un'esperienza deludente con un'organizzazione umanitaria, ho preso il libro di Brené Brown, *I*



*Thought It Was Just Me (But It Isn't): Telling the Truth about Perfectionism, Inadequacy, and Power*, ('Pensavo di essere solo (ma non è così): dire la verità sul perfezionismo, l'inadeguatezza e il potere') e mi sono resa conto che c'è in corso un'epidemia di operatori umanitari che soffrono di un complesso del martirio e che cercano situazioni al collasso con lo scopo di risolverle. Come? Tirando fuori un perfetto righello per misurare la vita e cercare di farla apparire come dovrebbe. Ma come dovrebbe essere la vita?

Ci mettiamo a "fare del bene" per un senso di idealismo, speranza e urgenza. A volte il nostro senso di missione può aumentare la nostra intolleranza per le imperfezioni.

Il perfezionismo è un segno che il nostro rapporto con noi stessi ha bisogno di attenzione. Confondiamo il bene con il perfetto. Pensiamo che un rapporto sano con noi stessi sia quello senza ombre, senza difetti. Ed è qui che le cose vanno male, perché ci mettiamo in una situazione senza sbocco, contraddittoria. Vogliamo essere brave persone, ma pensiamo che il bene sia "perfetto" – così se manchiamo il bersaglio, il senso di colpa e la vergogna ci avvolgono.

Questa mancanza di attenzione per se stessi, sotto la maschera di una dedizione altruistica può a volte essere guidata da un senso di colpa e di non essere abbastanza bravi. Possiamo anche credere che dobbiamo essere sempre forti, quindi c'è molta vergogna nell'ammettere che, sì, abbiamo bisogno di sostegno. È stato piuttosto rivelatore sentire un'attivista siriana che mi diceva che mentre la sua organizzazione sembrava così preoccupata per la sofferenza dei rifugiati siriani, lei stessa doveva stare attenta a non mostrare alcuna emozione: "Se piangi per quello che succede nel tuo paese sei considerata debole", mi ha detto.

"Il problema è che il bisogno di sostegno può essere visto come una debolezza" fa eco un altro operatore umanitario con un passato nell'esercito. "L'immagine da duro che tutti cerchiamo di mantenere può essere disastrosa per la nostra salute mentale. Spesso i problemi vengono tenuti dentro di sé e non se ne parla finché non si raggiunge l'inevitabile punto di rottura".

La verità è che anche il più coraggioso degli individui affronta delle difficoltà. La psicologa Lisa Finlay dell'*Headington Institute* scrive: «Essere esposti all'ingiustizia e alla sofferenza cambia la maggior parte delle persone. Affrontare un pericolo inaspettato, una perdita casuale o la crudeltà umana tende a sconvolgere il nostro modo di vedere il mondo [...], le altre persone e noi stessi. Non possiamo semplicemente tornare a una vecchia prospettiva una volta che questa è stata sradicata.»<sup>52</sup>

Il senso di colpa è un altro potente ostacolo al rimanere sani di mente. “Vivo con un continuo senso di colpa, e a volte sento che sto facendo soldi sulla miseria della gente”, mi ha detto un operatore umanitario. “Così vado a fare shopping per comprare regali, spendo tutti i miei soldi e poi sono al verde”. Il senso di colpa è ciò che rende difficile dire di no. “Ci sto lavorando”, continua, “ora non rispondo più alle telefonate di notte. C'è un limite”, e ridendo aggiunge: “Gli attivisti... non dormono mai?”.

La ciliegina sulla torta del *burnout* è la vergogna: quando neghiamo i nostri momenti di vulnerabilità, quando ci sforziamo troppo di far apparire che abbiamo tutto sotto controllo e siamo perfetti. Negando i nostri momenti di vergogna diventiamo incapaci di provare empatia per gli altri.

Più pensiamo di dover avere tutto a portata di mano e sotto controllo, più troviamo del tutto impossibile accettare la vergogna. È taciuta e negata. Per evitare la vergogna dobbiamo mostrare le nostre vulnerabilità, e c'è una regola non scritta tra gli operatori umanitari che fa molte vittime: “Non essere debole”. Questo spesso equivale a: “Non far vedere che le cose sono difficili e hai bisogno di aiuto. Mantieni un atteggiamento da persona dura”. Ci sono la guerra, la povertà, i disastri naturali da affrontare”. Questo è ciò che la vocina nella nostra testa ci dice spesso, non è vero? Ma forse la forza è uscire dalla nostra zona di comfort del farcela da soli, e chiedere aiuto. Forse la vera forza è dire ad alta voce a coloro che possono aiutare: “Sarò anche molto forte, ma in questo momento ho bisogno di una mano”.

Gran parte della sofferenza che colpisce gli attivisti e gli operatori

umanitari deriva da una mancanza di empatia per se stessi. Questo non è sorprendente, quando molte organizzazioni no-profit sembrano essere a disagio con le emozioni reali e con la passione genuina, cercando di diventare entità più professionali. Ma il lavoro umanitario deve essere umano, e gli esseri umani hanno emozioni. Infine, c'è il tabù degli operatori umanitari verso il parlare del potere, come se le dinamiche di potere tra gli idealisti non esistessero. Il potere non è solo una dinamica tra nord e sud del mondo, è anche da una parte e dall'altra del tavolo mentre stiamo facendo una riunione e la tua opinione viene ignorata a causa della tua nazionalità; è quando sei ignorato da qualcuno che preferisce guardare il suo smartphone piuttosto che ascoltarti. Il potere a volte è solo una mancanza di pari opportunità mascherata da strategie politiche dell'organizzazione. Gli abusi di potere si manifestano in micro-aggressioni dove la nostra dignità viene calpestata. Riconoscere le dinamiche di potere è un passo cruciale per prevenire il *burnout* e creare ambienti di lavoro in cui possiamo fare la nostra piccola parte per migliorare il mondo.

### Letture

Brené Brown, *Thought It Was Just Me (But It Isn't): Telling the Truth about Perfectionism, Inadequacy, and Power.*

## Tu avrai un burnout

*Se credi di poter... cambiare il mondo, finirai per diventare un pessimista o un cinico. Ma se capisci il tuo potere limitato e ti definisci in base alla tua capacità di resistere all'ingiustizia piuttosto che in base a ciò che realizzi, allora penso che la realtà sia molto più facile da sopportare.*

Chris Hedges<sup>54</sup>

Quello che sento ripetutamente da colleghi attivisti e operatori umanitari è che riconoscono il *burnout* solo quando iniziano a venirne fuori. Ma non mancano articoli e informazioni sul *burnout*, quindi perché lo riconosciamo solo quando si è trasferito nelle nostre case e ha piantato lì la sua tenda?

Nell'attuale cultura degli attivisti, dove l'esaurimento è stato reso uno status symbol e la tua vita è definita come soddisfacente se soggetta a un impegno continuo, è probabile che tu vada incontro al *burnout*.

Se non riesci a dire di no e derivi il tuo valore solo da ciò che gli altri pensano di te professionalmente, come ad esempio quanto fai, quanto poco vai in vacanza, quanto sei pronto a rispondere alle email alle 3 del mattino, allora è probabile che cadrai in un *burnout*. Se accetti violazioni della tua dignità, abusi verbali, bullismo, e lavori 24 ore su 24, 7 giorni su 7 senza pause, allora è probabile che cadrai in un *burnout*.

Se devi lottare per una perfezione impossibile mentre perdi il sonno e non passi tempo prezioso con i tuoi cari solo per completare compiti che nessuno nota o apprezza, allora è probabile che cadrai in un *burnout*.

E soprattutto, se hai perso di vista lo scopo del tuo lavoro e non ti piace quello che fai, allora è probabile che cadrai in un *burnout*.

M., un manager sul campo con anni di esperienza di lavoro in aree di conflitto armato, ha condiviso con me questa intuizione su come il *burnout* possa arrivare:

“Abbiamo bisogno di avere interessi al di fuori del lavoro; abbiamo bisogno di essere intellettualmente vivi perché nella vita c'è altro oltre alla causa per cui lavoriamo – fare sport, fare attività. Dobbiamo capire che se facciamo qualcosa per noi stessi che ci fa sentire bene, non stiamo tradendo la causa per cui lavoriamo. I manager giocano un ruolo chiave, ma ad essere onesti quello che manca qui è il puro e semplice buon senso. Ci sono molti giovani che lavorano qui [in risposta alla crisi siriana] aspettandosi chissà cosa, e che si bruciano perché nessuno spiega loro che devono staccare la spina dal lavoro. Gli stessi manager sono impreparati – c'è una mancanza di etica, di rispetto.

Al di là di tutte le sofisticate descrizioni, elenchi di cause e manifestazioni, forse il *burnout* alla fine equivale a una mancanza di umanità verso se stessi e gli altri che offusca i nostri giudizi e ci impedisce di vedere che continueremo a essere una fiamma attiva solo finché avremo carburante.

Oggi il nostro impegno a continuare a essere una fiamma senza cadere nel *burnout* è allo stesso tempo profondamente personale e intrinsecamente sistemico. Trascurando questa interdipendenza, non solo ci esauriremo, ma la nostra squadra, il gruppo comunitario e l'organizzazione appassiranno.

## Lecture

Neil Astley, *Staying Alive: Real Poems for Unreal Times*.

## Io non sono il mio lavoro

*Dico sempre ai miei studenti: “Quando ottenete i lavori per i quali siete stati così brillantemente preparati, ricordatevi solo che il vostro vero lavoro è che se siete liberi, dovete liberare qualcun altro. Se avete un certo potere, allora il vostro compito è quello di dare potere a qualcun altro”.*

Toni Morrison<sup>55</sup>

La mia amica H. è tornata al lavoro dopo un anno di maternità. Le cose erano cambiate, erano state assunte nuove persone. Si sentiva angosciata dai cambiamenti, il suo ruolo non era più importante come un anno prima. Mentre suo marito le consigliava di godersi il fatto che la pressione e i riflettori non erano più su di lei, lei si sentiva messa da parte. La sua identità si sentiva minata. “Tu non sei il tuo lavoro”, le ho ricordato, e l’osservazione sembrava trovarla d’accordo. Quindi ecco un piccolo mantra per tutti noi, che corriamo sulla corsia veloce umanitaria, sopraffatti dal comportarsi bene, dal fare del bene, dal cercare nel mondo un lavoro significativo e alla fine non riusciamo a tenere il passo e cadiamo a pezzi:

*Io non sono il mio lavoro*

Per secoli la gente ha lavorato per vivere e non ha vissuto altro che per lavorare. La tecnologia ci ha promesso che saremmo stati liberi dall’obbligo di timbrare il cartellino. È vero, ora possiamo lavorare 24 ore su 24, 7 giorni su 7, anche comodamente dal nostro luogo di vacanze, e nel lavoro al servizio degli altri il tempo libero non esiste. Posso sentire alcune persone dire “il lavoro al servizio degli altri non è ‘solo un lavoro’, è una vocazione!”, che è la scusa perfetta per nascondersi dietro il lavoro a qualsiasi ora del giorno e della notte e lasciare che la nostra organizzazione ci prepari a richieste

assurde, come se lavorare un altro fine settimana salvasse davvero il mondo. D., una manager di casi di emergenza, sulla quarantina, ha condiviso la sua esperienza paradossale di quando si è presa una pausa dal lavoro: “Da un lato, mi sento come se senza avere un lavoro ‘vero’ avessi completamente perso la mia identità e, cosa più importante o strana, ho perso le persone che mi hanno conosciuto attraverso quel lavoro. Dall’altro lato però ho guadagnato questa vita incredibile, stabile e senza stress, dove sono circondata da persone che mi amano per tutto tranne che per il mio lavoro. Io e mio figlio passiamo una notevole quantità di tempo in famiglia – ci sono settimane in cui raramente ceniamo a casa perché siamo invitati da altri membri della famiglia”.

Non possiamo vivere come se ogni giorno ci fosse un’emergenza. Non lo sapremo finché non lo abbiamo provato, ma a volte solo passare una certa quantità di tempo con coloro che amiamo, circondati da ciò che ci interessa al di là del lavoro, può essere proprio ciò di cui abbiamo bisogno.

Potremmo scendere da questo carro, sperando che il prossimo sia migliore, che le Risorse Umane ci trattino equamente, che il nostro capo sia più umano, e che il clima non sia così torrido. Forse sarà così. Forse no. Noi nutriamo sempre la speranza.

Forse, invece di sperare abbiamo bisogno di considerare che è una nostra scelta optare per lo stile di vita del *burnout* o essere liberi. Scegliere la vita invece del *burnout* spesso consiste nel dire una parola di due lettere: no. Dire di no alla dedizione eccessiva, all’iperimpegno e alle relazioni poco dignitose. E se cambiare il mondo iniziasse dal nostro intimo? E se “tu non fossi il tuo lavoro”?

## Lecture

Epitteto, *Discorsi e scritti scelti*.

## POSTFAZIONE

### Lettera a un attivista

*Questa è una lettera scritta dall'attivista canadese Tooker Gomberg nella Giornata della Terra del 2002, in cui egli condivide ed esplora la sua esperienza di burnout e di depressione.<sup>56</sup> Purtroppo, meno di due anni dopo averla scritta, Tooker si è tolto la vita.*

*Caro attivista,  
è un altro strano giorno per me. Le cose sono strane da otto mesi o anche di più. Una volta ero un attivista. Ora non so cosa sono. Hai mai letto il racconto di Kafka sul tizio che si sveglia e si trova trasformato in uno scarafaggio?*

*La mia mente è offuscata, non riesco a pensare molto chiaramente. Preparare un panino richiede molto tempo – devo concentrarmi su ogni passo camminando lungo la strada, e mi muovo molto lentamente, deliberatamente. Mi sento come se fossi stordito e distratto per la maggior parte del tempo. Oggi è la Giornata della Terra, ma mi sembra di essere su un altro pianeta.*

*Ho passato molto tempo a letto, soprattutto dormendo, sonnecchiando e sognando.*

*Mi sembra che la mia mente si sia fusa, anche se mi è stato detto che tornerà normale quando la depressione sarà passata. Non si sa quando. Per alcune persone la depressione dura alcuni mesi, per altre anni, e altre non ne escono mai.*

*Ma io vi sto scrivendo dell'attivismo, non degli impatti spaventosi della depressione.*

*Amory Lovins, il grande guru dell'efficienza energetica, una volta mi ha definito un iper-attivista. Credo che sia quello che ero. Vivevo, respiravo e mi concentravo sull'attivismo. L'attivismo mi manteneva come essere pensante, ispirato, interessato e vivo.*

*Ma ha anche fatto sì che ignorassi altre cose nella vita che ora, im-*



*provvisamente, mi rendo conto di non aver mai sviluppato. Questo mi rende triste e avvilito.*

*Mi piaceva cucinare, ma ho smesso. Mi sono sempre piaciuti i bambini, ma non ho mai pensato ad avere dei figli miei. Cambiare il mondo era più importante, e avere un figlio avrebbe interferito con il lavoro della mia vita, cambiare il mondo.*

*Non ho sviluppato la mia mente in modo ampio, imparando la musica e l'arte e il teatro e la poesia, per esempio. Ero concentrato sul cambiare il mondo. Non ho mai veramente pensato a una carriera – stavo vivendo la mia vita, senza preoccuparmi degli orpelli e delle credenziali del noioso mondo dello status quo.*

*Forse vivevo in una bolla di ingenuità, facendo le mie cose, incurante del fatto che le mie prospettive e azioni fossero così diverse dalla "normalità". Al ogni modo, non ho mai voluto essere normale. La normalità ci ha messo nel casino in cui ci troviamo.*

*Così adesso mi ritrovo, fatto a pezzi e ridotto in frantumi dopo essere stato aggredito dalla polizia di Quebec City, da una guardia di sicurezza del municipio e da varie altre guardie di sicurezza durante la campagna elettorale per la carica di sindaco. Ed essere stato arrestato varie volte.*

*O forse è stato il gas lacrimogeno, e lo smog della scorsa estate. Forse ho spinto troppo il mio cervello, e l'ho sovraccaricato con l'impegno frenetico per la corsa a sindaco di Toronto, o a seguito dell'incendio del passaporto, o di vent'anni di lotte contro gli ingranaggi del sistema. E forse l'11 settembre ha rafforzato le mie preoccupazioni trasformandole in una paura reale che lavorare per il cambiamento fosse davvero pericoloso.*

*O potrebbe essere una risposta fisiologica a troppo caffè, stress e smog. Forse ho bruciato le mie ghiandole surrenali. Forse il mio cervello si è avvelenato nel riflettere tanto su tragiche questioni ecologiche, sull'aria cattiva, ed è stato frustrato dal lento tasso di miglioramento e dalla rapida distruzione del mondo vivente. Forse il mio cervello è stato danneggiato quando sono stato prossimo a morire per un colpo di sole in Vietnam nel 1998?*

*Avrei dovuto sviluppare un legame più profondo con la mia famiglia e con le persone intorno a me. Non fraintendetemi: avevo molti amici e conoscenti nel mondo degli attivisti. Ma non erano amici profondi, del cuore. Ho trascurato il mio cuore e i miei sentimenti*

*riguardo alle cose, alle persone, alle situazioni. Ora che sono in crisi, non ho il linguaggio per connettermi con le persone. Il silenzio è più facile che cercare di spiegare quello che sto passando, o di relazionarmi con le questioni o i problemi degli altri.*

*Quindi che consiglio posso dare? Rimanete con i piedi per terra. Fate dell'attivismo, ma senza esagerare. Se ti bruci, o cadi nella depressione, non sarai più utile a nessuno, specialmente a te stesso. Quando sei in questo stato, niente sembra degno di nota, e non c'è niente a cui aspirare.*

*È onorevole lavorare per cambiare il mondo, ma farlo in equilibrio con altre cose. Esplora e abbraccia le cose che ami fare, e sarai energico ed entusiasta dell'attivismo. Non abbandonate gli hobby o i divertimenti. Assicuratevi di fare escursioni, di ballare e cantare. Mantenere il proprio spirito vivo e sano è fondamentale se volete andare avanti.*

*Non ho mai capito bene cosa fosse il burnout. Sapevo che colpiva le persone attive, ma in qualche modo pensavo di esserne immune. Dopo tutto, mi prendevo delle pause ogni tanto e viaggiavo. E tutto il mio lavoro era fatto in collaborazione con Ange, il grande amore della mia vita.*

*Ma alla fine, quando il burnout mi ha raggiunto, è stato enorme, e dev'essere stato il risultato di decenni di stress e di cose trascurate. E ora mi ritrovo in un labirinto oscuro e confuso, cercando di ritrovare la strada verso la salute mentale e la serenità.*

*Quindi fai attenzione. Prendi questo avvertimento seriamente. Se cominci a scivolare nel buco della depressione e ti accorgi che stai perdendo entusiasmo e diventi profondamente disincantato, prenditi una pausa e parlane con un amico. Non ignorare la cosa. Il mondo ha bisogno di tutte le persone impegnate che può avere. Se riesci a rimanere nella lotta per un lungo periodo, puoi davvero dare un reale contributo positivo e vivere per assistere alla prossima vittoria!*

Tooker Gomberg

**SECONDA PARTE**  
**OLTRE IL BURNOUT**

*Prima di sapere che cosa sia veramente la gentilezza  
devi perdere delle cose,  
devi sentire il futuro dissolversi in un momento  
come il sale in un brodo leggero.*

*Ciò che tenevi nella mano,  
quello che avevi contato e conservato con tanta cura,  
tutto questo deve andarsene così saprai  
quanto possa essere desolato il paesaggio  
fra le regioni della gentilezza.*

*Come tu vai avanti a viaggiare,  
pensando che l'autobus non si fermerà mai,  
così i passeggeri che mangiano pollo e mais,  
continueranno a guardar fuori dai finestrini per sempre.*

*Prima di imparare la dolce gravità della gentilezza,  
devi viaggiare fin dove l'Indiano, nel suo poncho bianco,  
giace morto sul ciglio della strada.*

*Devi capire che potresti essere tu quell'uomo  
e che anche lui era qualcuno  
che viaggiava nella notte con dei progetti  
e con il semplice respiro che lo teneva in vita.*

*Prima che tu riconosca la gentilezza come la tua cosa più profonda,  
devi riconoscere il dolore come l'altra cosa più profonda.*

*Devi svegliarti con il dolore.  
Devi parlare al dolore finché la tua voce  
non avrà afferrato il filo di tutte le sofferenze  
e avrai dunque visto l'intero tessuto.*

*Allora sarà solo la gentilezza ad avere senso,  
solo la gentilezza che ti allaccia le scarpe  
e che ti fa uscire incontro al giorno  
a imbucare lettere o comprare il pane,  
solo la gentilezza che alza la testa  
in mezzo alla folla del mondo per dire  
è me che hai continuato a cercare,  
e che poi ti accompagna ovunque  
come un'ombra o un amico.*

## Il Potere: alcuni sono più uguali degli altri

*Tutti gli animali sono uguali, ma alcuni animali sono più uguali di altri.*

George Orwell, *La fattoria degli animali*.<sup>58</sup>

Seduto di fronte a me, R. parla delle difficoltà di lavorare per la libertà e i diritti umani delle persone, mentre cerca di tenersi a galla in quella che descrive come un'organizzazione che schiaccia l'anima. "Devo lottare per fornire assistenza o devo lottare contro i miei dirigenti? Combattiamo la discriminazione sul campo, ma non quella in ufficio!".

Forse io e R. siamo del tipo "ingenuo", ci aspettiamo che le organizzazioni che si occupano di "empowerment, partecipazione e sostenibilità" applichino alcuni di questi valori al loro interno prima di esportarli.

La stragrande maggioranza degli operatori umanitari sono i primi che rispondono spontaneamente a una richiesta di aiuto. Eppure, chi dirige lo spettacolo? Probabilmente un bianco, probabilmente un WEIRD (*Western, Educated, Industrialized, Rich, and Democratic*, 'occidentale, istruito, industrializzato, ricco e democratico'<sup>59</sup> – NdT: gioco di parole sul significato dell'inglese *weird*, 'tipo strano'). Probabilmente è il capo missione, il capo del gruppo o il responsabile di settore, la persona incaricata di uno sforzo umanitario in luoghi di conflitto armato o di disastro naturale. Sono stata testimone di abusi di potere e di atti di microrazzismo per lo più sotto forma di benevolo paternalismo: succede dappertutto nel lavoro di assistenza, e basta essere una volta sola dalla parte dell'assistito per saperlo. Il paternalismo è una malattia che si dif-

fonde rapidamente e può colpire tutti. La nostra salute mentale è influenzata dall'abuso di potere. La dignità delle persone è spesso calpestata anche nelle organizzazioni con le migliori intenzioni.

Lavoriamo in paesi dove le persone sono soggette a controllo e repressione da parte dei loro governi, e riproduciamo gli stessi modelli oppressivi di comando e controllo nei nostri posti di lavoro.

Pensiamo davvero di poter affrontare lo stress delle persone con una sessione di *counseling* o con un po' di formazione sulla resilienza? La salute mentale è qualcosa di molto più sfumato: è personale, sociale e relazionale. Più di ogni altra cosa, abbiamo bisogno di una certa maniera di "essere organizzativi", piuttosto che di un "fare organizzativo".

Abbiamo bisogno di combattere la micro-oppressione che spesso prende la forma di una micro-gestione – di sfidare una cultura prepotente e priva di dignità che permea alcune organizzazioni. Gli abusi di potere creano incertezza e stress. Lo stile di gestione può essere oppressivo o liberatorio; non è quasi mai neutrale. Come mi ha detto J., che è un veterano dell'aiuto umanitario, "Abbiamo bisogno di organizzazioni che siano aperte ad un sano dissenso". Eppure, sappiamo tutti quante poche possibilità abbiamo se sfidiamo l'autorità costituita, nel settore no-profit, come altrove.

Dopo anni di ricerca sul *burnout*, il lavoro degli operatori e degli attivisti ruandesi di *AIR for Africa* e le parole dell'attivista ugandese Hope Chigudu mi hanno condotto a guardare in profondità alla fonte della sofferenza: potere, oppressione e abuso, che portano alla paura, alla perdita di significato, alla disperazione.<sup>51</sup> Al centro della salute mentale e della sofferenza umana ci sono questioni di potere e della sua mancanza. Al centro di organizzazioni e relazioni disfunzionali che sono terreno fertile per il *burnout* ci sono questioni legate al potere. Se le nostre organizzazioni devono prosperare e continuare a esistere, dobbiamo "concentrarci sulle relazioni di potere, sulla 'cura' e sul mettere i valori e i principi al centro dei sistemi e delle attività organizzative", in modo tale da agevolare l'introduzione di "nuovi modi di pensare riguardo a come le organizzazioni operano efficacemente e con significato."<sup>60</sup>

Ma sfidare il potere da soli è difficile, e questo fa venire in mente una favola di Esopo.

Un padre, i cui figli litigavano sempre tra loro, aveva cercato invano di riconciliare le loro dispute con le parole. Un giorno, decise che avrebbe potuto avere più successo fornendo loro una dimostrazione pratica delle insidie della divisione. Così, chiamò a sé i suoi figli e disse loro di mettere un mucchio di bastoncini di legno davanti a lui. Poi, dopo averli legati strettamente a formare un fascio, disse loro, uno dopo l'altro, di prendere il fascio dei bastoncini e di romperlo. Ognuno di loro ci provò con tutte le proprie forze, ma i loro sforzi furono vani. Allora il padre slegò il fascio e diede loro i bastoncini da rompere uno ad uno, cosa che fecero con grande facilità. 'Così è per voi, figli miei' disse il padre. 'Finché rimarrete uniti, sarete invincibili nei confronti di tutti i vostri nemici. Ma se sarete divisi tra di voi, sarete spezzati con la stessa facilità di questi bastoncini'.<sup>61</sup>

Nell'unità c'è forza. Nel settore no-profit tendiamo a unirci contro ciò che percepiamo come i "cattivi": governi corrotti, gruppi criminali, dittatori, corporazioni, aggiungete voi quello che preferite. Ma dobbiamo essere vigili, uniti e schietti anche quando l'oppressione viene dall'interno, in modo da non combattere la discriminazione "là fuori" mentre l'accettiamo qui, in ufficio.

## Letture

George Orwell, *La fattoria degli animali*.

## Rabbia

*URGENTE Protesta oggi alle 17:30. Centinaia di civili feriti, decine di morti. Vieni al numero 2 di Palace Green, Londra, W8 4QB. Porta la tua rabbia.*

E-mail di un gruppo di attivisti di Londra

Non posso dire di sapere cosa fare con la rabbia. Non lo so proprio. Quello che so è che può essere come un fuoco purificatore o come un incendio devastatore. Quest'ultimo spesso nasconde una tristezza profonda, non gestibile, così intensa da trasformarsi in rabbia non focalizzata verso qualsiasi bersaglio giustificabile. Spero sempre di non avere mai una persona che cerca aiuto dominata dalla rabbia, perché sarebbe come chiedermi di fare consulenza alle coppie che non si intendono più tra di loro: grazie, non fa per me. Ma la rabbia è un problema enorme nel lavoro in prima linea. Siamo arrabbiati ed è per questo che siamo qui.

Ho ripescato le parole del maestro Zen e poeta Thich Nhat Hanh. Ho pensato che sia un eccellente modello di comportamento: avrebbe un sacco di ragioni per sentirsi arrabbiato (ricordate la guerra del Vietnam), eppure non lo è. La rabbia, dice, è come le patate: ha bisogno di essere cotta:

All'inizio la patata è cruda. Non puoi mangiare patate crude. La tua rabbia è molto difficile da gustare, ma se sai come prendertene cura, se sai cuocerla, allora l'energia negativa della tua rabbia diventerà l'energia positiva della comprensione e della compassione. [...] Puoi trasformare la spazzatura della tua rabbia nel fiore della compassione. [...] La tua rabbia non è il tuo nemico, la tua rabbia è il tuo bambino. È come il tuo stomaco o i tuoi polmoni. Ogni volta che hai dei problemi ai polmoni o allo sto-



maco, non pensi di buttarli via. Lo stesso vale per la tua rabbia. Accetti la tua rabbia, perché sai che puoi prendertene cura.<sup>62</sup>

Come ci prendiamo cura della nostra rabbia a casa, al lavoro e sul campo? Di nuovo, Thich Nhat Hanh ha parole sagge:

Quando ti arrabbi, torna in te stesso e prenditi estrema cura della tua rabbia. E quando qualcuno ti fa soffrire, torna indietro e prenditi cura della tua sofferenza, della tua rabbia. Non dire o fare nulla. Qualsiasi cosa tu dica o faccia in uno stato di rabbia può causare più danni all'interno della tua relazione. Molti di noi non lo fanno. Non vogliamo tornare in noi stessi. Vogliamo seguire l'altra persona per punirla. Se la tua casa è in fiamme, la cosa più urgente da fare è tornare indietro e cercare di spegnere il fuoco, non correre dietro alla persona che credi sia il piromane. Se corri dietro alla persona che sospetti di aver bruciato la tua casa, la tua casa brucerà mentre la insegui. Questo non è saggio. Devi tornare indietro e spegnere il fuoco.<sup>63</sup>

Spegnere il fuoco non significa soffocare la rabbia. Thich Nhat Hanh suggerisce di esprimere la nostra rabbia entro ventiquattro ore. Abbiamo il diritto di essere arrabbiati, ma non per più di una notte. Perché? Non è salutare tenere la nostra rabbia dentro per troppo tempo.

Sembra che l'approccio saggio per esprimere la rabbia e affrontare i conflitti non sia quello di prepararsi per una guerra. Leggendo la mail del gruppo di attivisti di Londra mi sono chiesta: "È utile servirsi della rabbia per raffreddare le fiamme dei micro e macro conflitti?"

### Letture

Thich Nhat Hanh, *Anger: Wisdom for Cooling the Flames*.

## Integrità

*Lo “stress da valori” è la perdita di senso e di scopo, la perdita di ideali e valori, la sensazione che non ci sia più nulla in cui credere, che la realtà non abbia più alcun senso.*

Daniele Trevisani<sup>64</sup>

La donna che oggi condivide la sua storia con me ha lavorato con agenzie umanitarie in tutti i continenti per circa quindici anni. È stata con oscure ONG, note organizzazioni internazionali non governative (INGO) e agenzie delle Nazioni Unite. Conosce il suo ambiente. Davanti a un caffè sfoga la sua frustrazione, delusione e insoddisfazione con l'agenzia in cui si trova ora a lavorare. La mancanza di coerenza che percepisce tra i valori dell'organizzazione e il lavoro quotidiano sta intaccando la sua salute. Si sente disimpegnata e priva di motivazioni. Non è sicura di cosa la trattienga nel suo lavoro, a parte lo stipendio che mantiene la sua famiglia. “Mi sento un po' logorata”, mi dice. Mi chiedo se il lavoro eccessivo sia davvero la radice di questo tipo di esaurimento esistenziale – o se ciò che sembra venire in luce qui sia il divario tra “ideale” e “reale”, qualcosa con cui tutti dobbiamo fare i conti nella vita. Quando questo divario è troppo ampio, quando non riconosci più i tuoi valori nel lavoro di tutti i giorni, è allora che ti ritrovi a soffrire.

La sua esperienza non riguarda solo lei. L., un'altra operatrice umanitaria, si chiede se gli operatori umanitari possano essere degli attivisti. Un tempo attivista lei stessa, ora si sente messa all'angolo in un congegno burocratico che mette a tacere la sua voce e quella di coloro che lei dovrebbe servire. Il suo lavoro diventa quasi una scusa o una ragione per non impegnarsi in nessun movimento sociale. Le agenzie neutrali adottano spesso rigide regole

di sicurezza, che tengono il personale lontano dai raduni, così che manifestare il proprio pensiero, che era l'essenza dell'attivismo di L., diventa un'area "proibita" ("no-go"). I social-media diventano uno strumento pubblicitario, piuttosto che una piattaforma per il cambiamento, e viene fatta un'autocensura quotidiana per paura di perdere il lavoro. Così, quando L. parla sui social-media, deve usare un'identità falsa; quando scrive sui blog, deve farlo in modo anonimo.

I suoi valori e il suo lavoro non sono in sintonia. E quando questo accade, può subentrare il *burnout*.

Il *burnout* è il luogo dove l'etica e la psicologia si scontrano. Dove sentiamo una sofferenza a livello morale riguardo a ciò che sappiamo essere la cosa giusta da fare, ma che siamo impossibilitati a realizzare a causa di strategie politiche, regole, disposizioni d'ufficio. Tale sentimento diventa esaurimento vitale quando non vediamo più né la ragione né lo scopo in quello che stiamo facendo, quando il cinismo prende il sopravvento. Nel frattempo, i compiti amministrativi, i rapporti, le visite al quartier generale e le richieste dei finanziatori riempiono le nostre giornate, lasciandoci sempre più impoveriti e confusi sul perché stiamo facendo tutto ciò.

Cresciamo, abbiamo famiglie e impegni, e le responsabilità si accumulano. Forse non è realistico pensare di poter essere attivisti a quarant'anni come lo eravamo a venti. Forse sarebbe anche un po' inutile e ingenuo. Tuttavia, lo spirito dell'attivismo è ciò che manca a molti che operano sul campo – le motivazioni etiche che stanno a fondamento del nostro attivismo. I valori ci sono nelle nostre organizzazioni, dobbiamo solo trovare il modo di viverli collettivamente, di avere una "coscienza organizzativa" – come ha scritto Hugo Slim, accademico e professionista umanitario, nel suo libro sull'etica umanitaria – piuttosto che mostrare una semplice esibizione di quei bei valori nelle campagne pubblicitarie.

Una mancata corrispondenza tra i valori personali e la pratica organizzativa è un campanello d'allarme del fatto che qualcosa ci sta conducendo verso il cinismo e la disillusione, e alla fine al *burnout*. "Ero un idealista, e ora sono un burocrate", ha confessato un alto

dirigente delle Nazioni Unite con tristezza e un pizzico di vergogna. Per evitare questo L. ha trovato il modo di continuare ad appassionarsi alle cause in cui crede: “Per rimanere fedele alle questioni che mi stanno a cuore, devo assicurarmi di poter crear loro uno spazio nella mia vita personale e non permettere al lavoro umanitario di uccidere il mio impegno sociale e politico”.

Come? Questo è un appello a ognuno di noi, di trovare delle modalità che funzionano per noi e che permettono al nostro lavoro di avere un senso nel mondo.

### Letture

Hugo Slim, *Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster*.

## Soffrire al di là delle frontiere e oltre le etichette

*Mi ci è voluto in qualche maniera più tempo per riconoscere che una diagnosi è semplicemente un'altra forma di giudizio. Dare un nome a una malattia ha un'utilità limitata. Non cattura la vita e nemmeno la riflette accuratamente. La malattia, invece, è un processo, come lo è la vita.*

Rachel Naomi Remen, *Kitchen Table Wisdom: Stories That Heal*.<sup>65</sup>

Abbiamo bisogno di sapere che la nostra sofferenza rientra ordinatamente sotto un'etichetta o una diagnosi? Possiamo tracciare i confini del nostro disagio, e sapere quando finisce lo stress empatico e inizia il trauma che ne prende il posto?

Forse ciò di cui abbiamo bisogno non è una nuova serie di etichette psicosociali, ma semplicemente un nuovo modo di capire che i fattori personali, organizzativi, sociali, politici, spirituali ed esistenziali influenzano il nostro benessere. Per comprendere perché soffriamo, non basta buttare in giro parole come trauma, PTSD (*disturbo post-traumatico da stress*), stress o *burnout*. Tutte queste parole raccontano una storia parziale e sono solo pezzi del puzzle. Prendi in esame il seguente insieme di fattori che le persone in prima linea nel lavoro di aiuto sperimentano.

Forse siamo stati testimoni di violenza e morte. Probabilmente abbiamo lavorato troppo e non abbiamo dormito abbastanza. Forse siamo circondati da persone che sono ugualmente sovraccaricate di lavoro ed esauste. Aggiungi a questo i fattori di stress dovuti all'isolamento, alla solitudine e alla mancanza di comunità, poi mettili insieme le circostanze della vita personale, come i problemi familiari, il divorzio, o il non avere un posto che si possa chiamare casa.

Includici poi i dilemmi etici che gli individui affrontano sul campo, dalle situazioni di vita e di morte alle disfunzioni del gruppo

di lavoro. Aggiungici poi l'elemento cruciale e cioè il fatto che ci aspettavamo che l'attività sul campo fornisse sia l'avventura sia un lavoro significativo e soddisfacente, per poi trovarci ad affondare in organizzazioni con valori che spesso non vengono messi in pratica, come il rispetto, la cura, l'empatia.

Infine, mescolaci l'aspetto di quasi-droga costituito dal lavoro, accoppiato con uno stile di vita sempre giovanilista, anche quando non si è più giovani.

Quello che ho appena descritto non è l'eccezione. Allora come facciamo a fare una diagnosi psicologica di questa situazione?

Non la facciamo.

“Le persone hanno una resilienza incredibile”, mi dice A., uno psicologo che lavora con gli attivisti umanitari. “Sono testimoni di eventi traumatici, ma la maggior parte di loro non soffre di PTSD. Per sostenerci a vicenda non abbiamo bisogno di diagnosi, ma di un po' di buon senso; le persone hanno bisogno di più libertà e flessibilità nel loro lavoro, e di più tempo libero.”

Come operatori umanitari abbiamo le nostre speciali sfide mentali ed emotive. Possiamo smontarle per capire cosa sta succedendo, ma alla fine non possiamo indirizzarci al *burnout* e all'esaurimento senza tenere conto delle circostanze che sono specifiche del lavoro umanitario. Per esempio, un'attivista che lavora ad Haiti è stata sequestrata per alcune ore la settimana scorsa, ma non ha osato dirlo ai suoi colleghi per paura che il quartier generale la richiamasse e la ritenesse inadatta al lavoro. Tutto questo le è capitato mentre il suo matrimonio stava andando in pezzi e i suoi anziani genitori avevano bisogno di cure. Questo tipo di sofferenza non è una malattia mentale, e non lo si risolve con una pastiglia o una seduta di assistenza psicologica.

Quindi, come possiamo evitare che una vita immersa in ambienti ricchi di sfide si trasformi in una situazione di malattia mentale? Come possiamo evitare che le nostre vite assomiglino agli ambienti “insicuri, incerti, complessi e ambigui” in cui lavoriamo?

## Lecture

Arthur Kleinman, *The Illness Narratives: Suffering, Healing, and the Human Condition*.

## Questa non è una gara di sopravvivenza

*Per non fare danni, dovete essere consapevoli. Senza consapevolezza, farete danni a destra e a manca, perché non sarete in grado di vedere l'effetto che state avendo sugli altri.*

Jon Kabat-Zinn<sup>66</sup>

C'è una nuova parola d'ordine tra gli attivisti e gli operatori umanitari: *grit*, 'grinta' o 'determinazione'. La grinta è «perseveranza e passione per obiettivi a lungo termine. La grinta implica il lavorare strenuamente accettando le sfide, mantenendo lo sforzo e l'interesse nel corso degli anni, nonostante i fallimenti, le avversità e l'assenza di miglioramenti.»<sup>67</sup>

Io non ho grinta: se mi capitasse di sperimentare “anni di fallimenti, avversità e assenza di miglioramenti”, molto probabilmente lascerei perdere e investirei le mie energie e i miei talenti altrove, che si tratti di un nuovo lavoro, di una nuova relazione, di una nuova città. Preferisco puntare sulla resilienza, e cioè sulla capacità di riprendersi da esperienze difficili.

Forse presto la grinta sarà la nuova resilienza. A quanto pare, in alcuni circoli, più riesci a sopportare le umiliazioni senza mai esprimere i tuoi bisogni, più riesci a rimanere in posizioni di comando. Noi siamo esseri umani con emozioni, siamo persone che possono essere ferite fisicamente e segnate psicologicamente. Il tuo addestramento di due ore sulla gestione dello stress non ti sarà di aiuto in un ambiente estremo. Siamo persone resistenti e testarde, persone che preferirebbero piuttosto strisciare nel deserto che chiedere aiuto. Ad alcuni di noi piace appassionarsi ad “lavoro estremo”, a un'assunzione volontaria di rischi che comporta «una chiara mi-

naccia al proprio benessere fisico o mentale o al proprio senso di un'esistenza ordinata». <sup>68</sup> Mentre le persone che lavorano nel settore degli aiuti possono non essere attivamente alla ricerca del pericolo, hanno però bisogno di imparare a trattare con il 'limite': «la vita contro la morte, la consapevolezza contro l'incoscienza, la salute mentale contro la malattia, un senso ordinato di sé e del proprio ambiente contro un sé e un ambiente disordinati.» <sup>69</sup>

Ritornando alla questione della grinta, lasciatemi per un momento riflettere se sia utile cercare quell'unico "ingrediente" che ci può temperare, può farci superare la giornata, rendendoci allo stesso tempo leader migliori. Se avete letto il libro o visto il film *Divergent*, saprete che racconta la storia di una società distopica in cui ogni cittadino deve sviluppare una e una sola caratteristica in cui poter essere il migliore: perciò essere coraggioso, o onesto, o gentile, o intelligente o altruista.

E che ne è di quelli che non rientrano perfettamente in questi costrutti sociali? Sono considerati pericolosi e scacciati da una società che non accetta alcuna creatività, divergenza e vera *leadership*.

Cercare l'unica caratteristica di cui abbiamo bisogno per essere leader di successo è un po' come chiedere: è meglio essere onesti o giusti? Intelligenti o creativi? Gentili o coraggiosi? Stiamo perdendo di vista la foresta per concentrarci solo sui singoli alberi, saltando da un concetto all'altro, come se potessimo costruire a tavolino il *change-maker* del futuro. Di cosa c'è più bisogno? Di consapevolezza? Di resilienza? Di grinta? Di fermezza? Di crescita post-traumatica? Tutto ciò assomiglia a un superdiscount di idee e pratiche nobili.

Tutti questi costrutti parlano della capacità di vivere situazioni difficili, imparare da esse e crescere personalmente e professionalmente. Tuttavia, a seconda della situazione in cui ci troviamo, dobbiamo avere la capacità di distinguere, prendere la nostra "cassetta degli attrezzi emotiva" e agire di conseguenza, per non soccombere alle difficoltà della vita.

A volte la perseveranza che si presenta associata con la grinta non è affatto utile, può trasformarsi in testardaggine, abnegazione, complesso del salvatore. Ci sono situazioni in cui la cosa migliore da



fare è semplicemente andarsene. Non è stato Nelson Mandela a dire che si può fare da guida anche tenendosi in disparte? Ci sono programmi di aiuti che sono uno spreco di tempo e di risorse, organizzazioni che prosciugano la vita di chiunque abbia un briciolo di istinto di sopravvivenza, luoghi che semplicemente non sono in sintonia con noi o con cui siamo noi a non essere semplicemente in sintonia. Perché continuare? Per dimostrare grinta e perseveranza? Chi ci guadagna? Siamo testardi; non ci arrendiamo facilmente. Dalle storie che le persone condividono con me, più che la grinta, ciò che manca loro è la capacità di “lasciare andare”.

Al di là del dibattito tra grinta e resilienza, io sostengo che il significato è ciò che dà a tutti noi la capacità di superare le situazioni difficili.

C'è uno scopo in quello che stiamo facendo che è più grande del fatto che non ci piace il nostro capo, che lavoriamo molte ore in una zona di guerra, non abbiamo acqua calda e ci manca la nostra casa? Se c'è, allora resteremo nei paraggi, ma se non c'è, forse dobbiamo prendere il primo aereo. A quanto pare, Mohammed Ali odiava ogni minuto di allenamento, ma aveva uno scopo chiaro, che dava un senso al suo sudore: “essere un campione, per sempre”. Noi non siamo diversi.

“Significato” forse non è una delle parole d'ordine dell'inizio del XXI secolo, ma si trova al centro di ciò che motiva molti a diventare operatori umanitari e attivisti. Non c'è dubbio che per rimanere nel settore dei servizi umanitari c'è bisogno sia di grinta che di resilienza, ma nessuna delle due componenti servirà a molto se la nostra vita e il nostro lavoro mancano di una motivazione profonda e si riducono a una questione di quanto tempo siamo capaci di resistere – come finire di leggere un libro che odi, solo perché lo hai iniziato.

Il lavoro di assistenza non è una gara di sopravvivenza (anche se spesso si ha l'impressione che lo sia). Forse abbiamo bisogno di riscoprire il motivo per cui siamo in questo ambito lavorativo, di “riaccendere la scintilla” come dicono i guru dell'auto-aiuto (*self-help*), di trovare ciò che è significativo, piuttosto che cercare dentro

di noi il supereroe che può “lavorare duramente accettando le sfide, mantenendo lo sforzo e l’interesse per anni nonostante il fallimento, le avversità e la mancanza di qualsiasi segno di miglioramento”. E se fosse arrivato il momento di ammorbidirsi? E se, ciò di cui abbiamo bisogno fosse la semplice compassione (compresa l’auto-compassione), piuttosto che la grinta? E se la ricerca di uno scopo attraverso il nostro lavoro nel mondo si realizzasse pienamente solo quando torniamo a casa e facciamo amicizia con noi stessi? Forse, come scrisse T. S. Eliot nei *Four Quartets*, «Non smetteremo di esplorare, e la fine di tutte le nostre esplorazioni sarà arrivare dove abbiamo iniziato e conoscere il posto per la prima volta». Forse la mia insegnante di yoga ha ragione: Più siamo morbidi dentro, più siamo forti nella vita. Chi lo sa?

## Letture

T. S. Eliot, *Four Quartets*.

## Resilienza riflessa

*Per essere [un] guaritore, bisogna essere disposti a prendere come propria la malattia del paziente. [...] Cosa significa prendere come propria la malattia di un altro? Non ho sperimentato molto di ciò che le persone con cui lavoro portano con sé sotto forma di malattia fisica o di trauma emotivo. Sono arrivato a vedere che, per me, “assumere” ha molto più a che fare con la volontà di entrare e impegnarsi con qualcuno in ciò che lo affligge nella vita, dietro l'immediatezza della carne, del sangue e delle ossa. Alcuni chiamerebbero tutto ciò l'anima.”*

Saki Santorelli, *Heal Thyself: Lessons on Mindfulness in Medicine*.<sup>71</sup>

“Come fai a contenere tutto questo? Come fai ad avere a che fare con la morte, la miseria e il trauma senza far entrare quelle bestie dentro di te?”. Questa è la domanda che mi fa C., dopo avermi raccontato in maniera cruda le storie delle persone incontrate in prigione come delegato del Comitato Internazionale della Croce Rossa. Il ricordo delle sofferenze a cui ha assistito è ancora vivido: “Ho bisogno di scriverne”, mi dice. “Devo farlo per farle uscire da me”. Più volte abbiamo discusso della sofferenza di coloro che assistiamo, di quanto possa essere contagiosa, ma anche di quanto la fermezza delle persone possa essere una forte fonte di ispirazione. È la resilienza che possiamo “catturare” da coloro che condividono con noi il loro terribile dolore, che dà impulso al nostro lavoro. La connessione di C. con le persone che ha visitato in prigione era ancora forte, né estenuante né traumatizzante. Un'esperienza potente, che aveva bisogno di trovare spazio su una pagina bianca, non una patologia ma un processo normale per ritrovare la guarigione in mezzo a disperazione e resilienza. Parte del suo processo di guarigione è avvenuto attraverso la scrittura.

Per quanto il “trauma riflesso” o secondario sia una realtà, molti di quelli con cui ho parlato raccontano storie di qualcosa di più simile alla resilienza che ne prende il posto – lo stupore e l’ammirazione che ci accompagnano quando ascoltiamo le storie della vita di persone che sono state colpite da sofferenze di una profondità spesso per noi inconcepibile.

Come C., anche io ho sperimentato quello stupore reverenziale nei miei incontri sul campo. Il mio ricordo più vivido fino a oggi è quello di una donna palestinese sui 40 anni, indirizzata alla nostra ONG da suo marito: la chiamerò Amina. Sposata con cinque figli, Amina si sentiva psicologicamente e fisicamente instabile da quando aveva perso il suo bambino, due anni prima. L’ho incontrata a casa sua, dove ci siamo seduti in una stanza semibuia, con le tende tirate. Con un tono cupo, mi ha raccontato la sua storia. Al settimo mese di gravidanza, un giorno non si sentiva molto bene e suo marito le ha suggerito una visita all’ospedale. Una lunga attesa ai posti di blocco militari ha fatto sì che le sue condizioni peggiorassero con grosse perdite di sangue. Quando finalmente ha raggiunto l’ospedale, i medici hanno deciso di effettuare un parto cesareo d’emergenza. Il bambino è sopravvissuto solo per poche ore. In seguito a questo evento traumatico, Amina ha cominciato ad avere flashback, ricordi intrusivi dell’episodio al checkpoint mentre aveva a che fare con i soldati, insonnia e sonno disturbato da incubi; dolori muscolari e frequenti mal di testa, irritabilità, ipervigilanza, ansia e paura. Anche la casa dei suoi familiari era stata presa di mira dall’esercito israeliano in diverse occasioni, aumentando così il suo livello di ansia.

Mentre raccontava la sua storia, piangeva, ricordando di come i soldati non avessero mostrato alcuna pietà, di come avesse perso il suo bambino e da quel momento non potesse più averne. Mi ha mostrato tutte le medicine che aveva preso per le varie situazioni, tra cui emicrania e ipertensione. Posso ancora vedere tutte quelle pastiglie e boccette sul tavolo, una farmacia personale per superare il trauma. Mi ha raccontato come ogni giorno, quando arrivava il buio, si muoveva freneticamente da una finestra all’altra della casa

per controllare se ci fossero soldati in giro. Il suo livello di ansia era molto alto, con chiari sintomi di quello che noi chiameremmo disturbo da stress post-traumatico.

Amina mi ha raccontato di un profondo sconforto e di un'ansia continua. I sintomi che provava erano una reazione normale a una situazione eccezionale, ma i suoi sintomi persistenti richiedevano un diverso tipo di attenzione, dato che le medicine non stavano dando i benefici sperati. Come affrontare un trauma così profondo in un contesto caratterizzato da situazioni di costante emergenza? È facile dire: "Se non puoi cambiare il mondo là fuori, cambia la tua mente!" Ma come sei in grado di trovare un approccio sensato di fronte a una sofferenza reale? Non trovavo le parole. Così ho suggerito alcune semplici pratiche di respirazione guidata per rilassare la tensione nel suo corpo.

Dopo sei sessioni, Amina mi ha detto che ora era il tempo della raccolta delle olive, quindi avrebbe dovuto concentrarsi su questo con la sua famiglia. Durante la raccolta Amina si trovò faccia a faccia con la sua paura più grande: i soldati. Mi ha raccontato di come si fosse avvicinata a loro, di come non avesse più paura. "Li ho visti come giovani uomini che probabilmente avevano essi stessi paura della violenza in corso", mi ha detto. Ancora una volta, mentre ascoltavo la saggezza e la compassione di questa donna ero senza parole e piena d'ammirazione. Mi ha detto di quanto si sentisse fortunata ad avere una famiglia così bella, e di non avere più paura, di poter dormire, di non avere più tutti i dolori muscolari che l'avevano tormentata in passato. Quando scendeva la notte non si muoveva più freneticamente da una finestra all'altra per controllare potenziali minacce.

Arrivò poi il momento di terminare i nostri incontri. La nostra ultima sessione è stata in netto contrasto con la prima. Non più stanze buie con tende tirate, ma un incontro nel suo giardino mentre lei cuoceva il pane su pietre calde secondo la tradizione palestinese. La giornata era luminosa. In questo ambiente non convenzionale, sono stata onorata che mi venisse offerto del pane fatto in casa, olive e formaggio: un pasto condiviso, un segno di gratitudine e

amicizia che attraversa tutte le culture. Si è scusata per essere così impegnata nel nostro ultimo incontro, ma nel mio cuore non avrei potuto chiedere un esito migliore. Qualche mese prima non era in grado di lasciare la sua casa, adesso era qui a prendersi cura di me, resiliente e dignitosa, sorridente e orgogliosa di essere di nuovo attiva, e mi ospitava all'ombra di un albero di fico. I ruoli per fortuna non sono mai scolpiti nella pietra. La guarigione non è quasi mai unidirezionale e misurabile con indicatori quantitativi.

Che cosa l'ha guarita? Nessuno strumento di per sé può guarire. Andiamo a pezzi in una relazione e guariamo ristabilendo nuove relazioni. Forse parte della guarigione è venuta dall'aver un certo controllo sulla sua mente e sul suo corpo: Amina è diventata attiva nella sua cura, non solo un destinatario passivo di pillole. La sua famiglia si è impegnata nel sostenerla nel ritorno alla vita dopo un'esperienza traumatica, e ogni giorno il marito la guidava attraverso le pratiche di respirazione che le avevo suggerito. La coscienza di sé senza azione, amore e connessione non ci porta molto lontano. Anni dopo conservo nel mio cuore il pensiero di questa donna incredibile e forte, un esempio di fermezza e coraggio. Ancora oggi considero quell'incontro una lezione di "resilienza riflessa". Quando le cose sono difficili penso alla sua capacità di guarire e resistere all'oppressione, e sono ancora una volta ispirata a continuare il mio lavoro. Nella maggior parte delle storie di sconfitta, c'è un elemento di speranza e una lezione di resilienza. Forse, se cerchiamo il trauma riflesso, poi è proprio quello che troviamo. E se cercassimo la resilienza riflessa? Questo mi ricorda il saggio proverbio giapponese: «Questa è la vita: Cadi sette volte e ti rialzi otto».<sup>72</sup>

### Letture

Paul Bouvier, *Humanitarian Care and Small Things in Dehumanized Places*, in «International Review of the Red Cross» 94 (2012).

## L'idealista deluso

*Se gratti sotto la scorza di un qualsiasi cinico, troverai un idealista deluso.*

George Carlin<sup>73</sup>

Sapete perché ci piace moltissimo essere cinici? La ricercatrice Loretta Breuning scrive: «Il cinismo è popolare perché stimola le sostanze chimiche del cervello che ci fanno sentire bene. Una visione cinica ci fa apparire il mondo prevedibile e ti fa sembrare superiore». Fin qui tutto bene, ma «questa negatività nel lungo periodo fa male».<sup>74</sup>

Nel corso degli anni ho imparato un paio di cose sul cinismo. Una è che essere cinici è una delle nostre maschere preferite, per nascondere la nostra delusione, il dolore, la disillusione, la rabbia, la tristezza, la disperazione, l'esaurimento. B., un direttore che ha riflettuto sulla realtà, pensa che il cinismo sia per coloro che non crescono, per coloro che rimangono immaturi, e non possono affrontare la realtà e lavorare con le persone per come esse sono piuttosto che come loro pensano che dovrebbero essere. Tutti noi abbiamo incontrato una persona o siamo stati la persona che è diventata stanca e cinica mentre cercava di operare per trasformare il mondo. Pensiamo di essere diventati più saggi, di avere finalmente imparato a vedere le cose superando lo sciocco idealismo dei nostri primi giorni, e riconosciamo il nostro lavoro per quello che è: un business come tutto il resto.

L'altra cosa che ho imparato è che usiamo il cinismo perché pensiamo che sia la migliore strategia per farci arrivare a fine giornata: è un modo per affrontare le contraddizioni del nostro lavoro, quando ancora una volta incontriamo qualcosa che non corrisponde ai nostri ideali donchisciotteschi, qualcosa che pensiamo dovrebbe

essere del tutto diverso. Ricevere commenti cinici è anche un segno del fatto che “apparteniamo al gruppo”. Quando ci manca un senso di appartenenza più profondo, anche uno schiaffo può sembrare una coccola.

Una recente ricerca sulle battute ciniche che girano tra i primi soccorritori è interessante. In uno studio, la ricercatrice del lavoro sociale Alison Rowe ha scoperto che l'umorismo macabro «non solo è quasi universalmente utilizzato dal personale che lavora nelle emergenze, ma è anche vitale per la loro professione. Difatti in situazioni stressanti di vita e di morte gli individui usano l'umorismo macabro come metodo per «dare sfogo ai loro sentimenti, per ottenere sostegno sociale attraverso lo sviluppo della coesione di gruppo e per prendere le distanze da una data situazione, assicurandosi di poter agire in modo efficace.» E anche se non porta direttamente a un miglioramento del nostro stato di salute, la ricerca ha riscontrato che questo «aumenta la tolleranza al dolore a livello fisico ed emotivo».<sup>75</sup>

Noi camminiamo su una linea sottile: c'è il buon vecchio senso dell'umorismo che salva la giornata in alcune situazioni piuttosto dure, e c'è il sarcasmo che colora le nostre lenti sempre più di scuro e corre il rischio di disumanizzare gli altri che sono l'oggetto della nostra presa in giro.

Alla fine, il cinismo può essere arguto, ma difficilmente è un segno di un'analisi raffinata o di una chiara comprensione di una dura realtà. Piuttosto è un sintomo che è il momento di “far entrare un po' d'aria fresca”, allontanarsi da una realtà che ci fa a pezzi, di aprire nuovi orizzonti, magari di trovare un rifugio silenzioso dove possiamo rigenerarci – qualsiasi cosa ci aiuti a togliere i nostri occhiali tinti di nero. La solitudine, la paura e la rabbia generano cinismo. In un contesto lavorativo del genere possiamo facilmente diventare cinici. Mi piace quindi ricordare a me stessa le parole del comico Stephen Colbert: «Il cinismo si maschera come saggezza, ma è la cosa più lontana da essa. Perché i cinici non imparano niente. Perché il cinismo è una cecità autoimposta, un rifiuto del mondo, perché abbiamo paura che ci faccia del male o ci deluda.»<sup>76</sup>



La saggezza e una visione chiara smussano gli angoli piuttosto che renderli più acuti.

Basta guardare gli idealisti saggi: raramente sono cinici incalliti.

Imparare a essere anche delusi senza tuttavia chiudersi alle persone, ai luoghi e ai progetti è di gran lunga una delle lezioni più difficili. Ed è anche una delle più importanti se vogliamo mantenerci sani di mente in quelle che sembrano situazioni folli. La ricerca di Breuning giunge alla conclusione che possiamo costruirci una nuova lente per vedere un mondo ricco di opportunità invece che un mondo pieno di difetti.

### Letture

Loretta Breuning, *Beyond Cynical: Transcend Your Mammalian Negativity*.

## Mettere ordine in casa propria

*In prima linea le persone hanno bisogno di sentire un senso di giustizia e di uguaglianza di squadra mentre si confrontano in prima persona con la sofferenza degli altri.*

Hugo Slim, *Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster*.<sup>77</sup>

M. è un membro del personale delle Nazioni Unite in servizio in Sud Sudan, e ha sperimentato in prima persona l'importanza di restare mentalmente sani nel proprio lavoro sul campo. Mi fa conoscere la sua visione: "Penso che ciò che manca e di cui c'è necessità affinché qualsiasi politica rivolta alla cura del personale sia sostanzialmente realistica, è che essa sia umana e sia applicata in modo umano. Questo è necessario e vitale affinché non diventino solo un altro mucchio di scartoffie e parole, come le molte metodologie che trovi accumulate all'interno di un'organizzazione. Altrimenti" si chiede, "come possiamo essere presi sul serio riguardo all'immensa responsabilità che abbiamo di proteggere coloro che hanno solo se stessi su cui contare?"

Infatti: come possiamo difendere i diritti delle persone e dei richiedenti asilo, e proteggere i rifugiati, se non riusciamo a difendere e proteggere i nostri stessi diritti all'interno delle nostre organizzazioni?

Nella sua discussione con me M. ha riflettuto sulle sue esperienze di lavoro sul campo e sui problemi che possono colpire gli operatori umanitari che non possono contare su un sufficiente supporto organizzativo:

"Ho perso il conto di quanti colleghi ho visto negli ultimi otto

anni di lavoro umanitario (principalmente di emergenza), che sono passati da una missione all'altra, da un posto di lavoro difficile all'altro, senza alcun supporto concreto e coerente, senza potersi prendere davvero un mese o due di riposo, spesso necessario, dopo lunghi spostamenti sul campo. Ho visto diversi colleghi in *burnout* cronico, con perdita completa di motivazione e impegno nel lavoro e nella vita. Ho condotto anche io la mia personale battaglia lottando per una pausa più lunga di due settimane, dopo anni di lavoro di emergenza quasi esclusivamente 24 ore su 24, prima di essere mandata a un'altra missione di assistenza, senza avere un'alternativa da considerare se non quella di perdere o lasciare il lavoro. Per coloro che entrano in questo campo di attività e di conoscenza e rimangono un anno o due, questo tipo di approccio potrebbe funzionare, ma per quelli di noi che sono qui da lungo tempo, no. Ed è pericoloso, per la nostra salute mentale e fisica, sia per l'efficacia del lavoro che facciamo che, in definitiva, per la stessa cura e servizio che siamo in grado di fornire (o meno) a coloro che dovremmo aiutare.”

Dall'altra parte del mondo R., un *program manager* siriano, ha ribadito le stesse idee. “Devo combattere per fornire servizi o devo lottare con il mio manager? Stiamo combattendo la discriminazione sul campo per proteggere i rifugiati, ma non quella in ufficio”. In definitiva, come mi ha detto un *senior emergency manager* che lavora dall'altra parte del mondo, “sviluppiamo questo modello di resilienza per gli altri, ma non lo applichiamo nelle nostre organizzazioni”. Forse la cosa è davvero semplice: prima di esportare valori e competenze, dobbiamo mettere ordine in casa nostra.

## Lecture

Babette Rothschild, *Help for the Helper*.

## No, tu da solo non puoi essere il cambiamento

*Le parole di Gandhi sono state ritoccate un po' troppo negli ultimi anni. Forse avete notato un adesivo sulle auto che pretende di citarlo: "Sii tu stesso il cambiamento che vuoi vedere nel mondo". Quando ci si imbatte in questa frase per la prima volta, suona come qualcosa detto davvero da Ghandi. Ma quando ci pensi su un attimo, comincia a sembrare più come... un adesivo per auto. Esposto vivacemente sul retro di una Ford, suggerisce che le tue responsabilità iniziano e finiscono con il tuo comportamento. È una frase senza mordente sociale, e un po' compiaciuta.*

Brian Morton, *Falser Words Were Never Spoken*.<sup>78</sup>

Avendo viaggiato per un decennio tra "il mondo là fuori" dell'umanitarismo e "il mondo qui dentro" della psicologia occidentale e della meditazione, vedo spesso uno scontro tra la trasformazione personale e quella strutturale, o la sua mancanza.

Frequento persone d'azione, quelle che fanno le cose per cambiare il sistema e sghignazzano di quelli che parlano di trasformazione personale – e sento che "fare" non è abbastanza. Mi siedo con le persone riflessive, quelle che credono che possiamo cambiare il mondo cambiando noi stessi – e so decisamente che manca qualcosa: "essere" non è abbastanza.

Un interessante dilemma: non posso essere il cambiamento da solo, non importa quante volte citerò Gandhi. Né l'umanitarismo apolitico né l'attivismo politico senza un cambiamento personale hanno qualche possibilità di trasformare il mondo.

Quindi, essere o fare? Credo che questo sia stato uno degli interrogativi che mi sono posta: quanta influenza ho nel rendere il mondo un posto migliore in quanto essere umano perbene, mentre navigo tra le sfide poste dall'essere eticamente consapevole e la necessità di mantenere la mia salute mentale?

E quanto sento il bisogno di fermarmi, perché il mondo è in uno stato di disordine totale unicamente a causa di fallimenti strutturali, e i miei non sono che tentativi insignificanti di sentirmi bene con me stessa? In altre parole, vale la pena fare qualcosa o dovrei solo mettermi seduta ed “essere”?

Posso comportarmi come un cattivo capo e al tempo stesso continuare a fornire le cure mediche necessarie nelle emergenze e salvare delle vite? Certo che posso. Ho parlato con innumerevoli persone che hanno avuto manager “efficienti”, che sapevano far arrivare i soldi delle sovvenzioni, ma che hanno anche stabilito dei record di abbandono del personale nel loro ufficio.

Per me il modo di affrontare questo dilemma non è un approccio “o l’uno o l’altro”. Quello che penso e come mi sento riguardo a me stessa sono cose importanti, ma senza un’azione appropriata nel mondo (mi dispiace deludere), è solo un sentirsi in forma, che al massimo può far raggiungere il benessere personale. Questo da solo non sarà in grado di cambiare il mondo. Eppure, come tante persone che vogliono influenzare la realtà là fuori, è ora che prendiamo in considerazione che l’azione, senza uno spazio per la riflessione, corre il rischio di diventare una forma di altruismo patologico – un modo di fare che finisce per plasmare istituzioni insensibili alla cura del proprio personale, con la scusa che occorre affrettarsi a cambiare il mondo.

### Lecture

Michael Edwards e Stephen Post, *The Love That Does Justice: Spiritual Activism in Dialogue with Social Science* .

## Estremi

*L'anima impegnata nella ricerca del puro bene si scontra con contraddizioni irriducibili.*

*La contraddizione è il principio della realtà.*

Simone Weil<sup>79</sup>

È una fresca notte di settembre, io e la mia amica Emilia passiamo una serata rilassata ad aggiornarci a vicenda sulle nostre situazioni personali. Non ci vediamo da tre anni. Lei è appena tornata da una missione in Mali, mentre io sto facendo le valigie per la Turchia sud-orientale. Davanti a un bicchiere di vino condividiamo gli alti e i bassi del lavoro sul campo. È tutto così interessante e coinvolgente, eppure non possiamo fare a meno di sentire che manca qualcosa. “Vado in posti interessanti e faccio tutte queste cose appaganti, ma alla fine della giornata, quando torno a casa non ho nessuno con cui condividere tutto questo. Viviamo vite estreme, sempre in bilico tra questo e quello, casa e campo, rischio e sicurezza. Non so come possiamo davvero elaborare tutte le cose che proviamo. Lavoriamo con gli sfollati, e mi chiedo quanto noi stessi siamo sfollati. È una sensazione costante che ho nella mia vita, di vivere nel mezzo, di essere come una sfollata”.

L'ha detto lei? L'ho detto io? La nostra conversazione mi ha ricordato un passaggio del meraviglioso romanzo di Susan Abulhawa, *Mornings in Jenin*:

«Amal, credo che la maggior parte degli americani non ami come noi. Non è per qualche carenza o superiorità intrinseca in loro. Vivono in quelle parti sicure e poco profonde del mondo che raramente spingono le emozioni umane negli abissi in cui noi dimoriamo. Vedo che sei confusa. Prendi in considerazione, ad esempio, la paura. Per noi, la paura arriva quando gli altri

provano il terrore, perché siamo anestetizzati dalle armi costantemente puntate contro di noi. E il terrore che noi abbiamo conosciuto è qualcosa che pochi occidentali conosceranno mai. L'occupazione israeliana ci espone molto giovani agli estremi delle nostre stesse emozioni, finché non siamo più in grado di sentire se non in modo estremo. Le radici del nostro dolore si intrecciano così profondamente con la perdita, che la morte è venuta a vivere con noi come un membro della famiglia che ti rende felice evitandoti, ma che è ancora uno della famiglia. La nostra rabbia è una rabbia che gli occidentali non possono capire. La nostra tristezza può far piangere le pietre. E il nostro modo di amare non fa eccezione, Amal.

È il tipo di amore che puoi conoscere solo se hai provato la fame intensa che fa sì che il tuo corpo possa divorare sé stesso la notte. Quello che conosci solo dopo che la vita ti fa da scudo contro le bombe che cadono o i proiettili che ti attraversano il corpo. È l'amore che si tuffa nudo a raggiungere l'infinito. Credo che sia dove vive Dio.”<sup>80</sup>

Come possiamo conciliare la spinta verso l'intensità con il bisogno di una sana vita ordinaria? Prima o poi, se vogliamo mantenerci sani di mente, ci scontriamo con questa domanda e non ci sono passi facili, o guide “fai-così” che ci risparmino la complessità e la difficoltà di vivere “nel mezzo”, con un piede nella vita ordinaria e quotidiana e un altro nelle zone di guerra, emergenza, attivismo e disastro. Siamo attratti da situazioni straordinarie, come una falena dalla fiamma. Il lavoro in prima linea placa la nostra ricerca di condizioni estreme di vivere e di lavorare che siano per noi stimolanti. Mentre siedo in un caffè di Istanbul, la splendida città che si estende tra due continenti, Europa e Asia, una città piena di tensioni e contraddizioni, faccio pace con la sensazione di essere sospesa tra due mondi. “Nel mezzo” è spesso un luogo interessante, persino meraviglioso, pieno di tensioni e di aspetti estremi. Ricco di vita.

### Lecture

Susan Abulhawa, *Ogni mattina in Jenin*.<sup>80</sup>

## 36

### Ferite

*È un comportamento normale, avere una reazione anormale a una situazione anormale.*

Viktor Frankl, *Alla ricerca di un significato della vita.*<sup>81</sup>

All'indomani dell'attacco suicida che il 10 ottobre 2015 nella città turca di Ankara ha ucciso più di 100 persone, c'è un senso di tristezza, rabbia e incredulità che permea il paese. “Lavoriamo con persone che fuggono dalla guerra in Siria, quindi abbiamo a che fare con persone traumatizzate, ma ora siamo noi stessi traumatizzati”, mi dice M., psicologa di Istanbul. “Il direttore nazionale della nostra ONG ha organizzato un pranzo per tutto lo staff per stare insieme, parlare e condividere come ci sentiamo... è stato bello”.

C'è qualcosa nel sedersi insieme e condividere un pasto che è nutriente per il corpo e per l'anima. M. non ha espresso il bisogno di un *debriefing* formale, ma di una connessione umana.

Non è forse la connessione umana ciò di cui tutti abbiamo estremo bisogno? Sapere che siamo visti, ascoltati e curati nei modi più semplici: condividere un pasto è un modo diretto e profondo per contenere la sofferenza e la disperazione. È un modo per radicarsi con qualcosa di tangibile (il cibo); è uno spazio per poter esprimere il proprio dolore in mezzo alla sofferenza collettiva. Mostrare in pubblico le proprie emozioni non è visto di buon occhio, e finiamo per abituarci a soffrire da soli, come se l'imperativo fosse: “non fare storie, va' avanti comunque, gli altri stanno peggio”.

Ma come possiamo essere operatori umanitari se decidiamo di negare i nostri bisogni fondamentali di connessione umana e di empatia?

Quante persone là fuori hanno subito eventi potenzialmente trau-



matici, solo per scoprire che tra le difficoltà da gestire c'era la scarsa assistenza ricevuta dalla nostra stessa organizzazione? “Sono stato sequestrato ad Haiti”, mi ha raccontato un consigliere di interventi di emergenza. “Sono stato rilasciato poco dopo e non volevo dirlo a nessuno della mia ONG perché avevo paura che mi rimandassero a casa. Alla fine, ho dovuto dirglielo e sì... mi hanno mandato a casa... da solo, senza sostegno”. Un altro operatore sul campo ha condiviso una storia simile: “Ho subito un'imboscata e sono stato rapito, e quando sono tornato dal campo nessuno mi ha chiesto niente al riguardo... Non siamo umani con noi stessi”. Era rimasto traumatizzato? Non lo so, ma so che sentiva che nella sua ONG nessuno se ne era preoccupato, e questo ha creato più sofferenza del rapimento stesso.

I medici si affrettano a darci una diagnosi, e spesso sentiamo il termine “PTSD”, o disturbo da stress post-traumatico. La psicoterapeuta e ricercatrice Babette Rothschild ha scritto a riguardo della nostra ossessione di etichettare le persone esposte a eventi potenzialmente traumatici come affette da PTSD: «C'è il presupposto errato che chiunque subisca un evento traumatico sviluppi il PTSD», ha scritto.<sup>82</sup>

Invece, questo accade solo a una frazione di coloro che affrontano tali incidenti. La caratteristica del PTSD è il suo impatto debilitante sulla vita. È caratterizzato da sintomi di iperstimolazione cronica, flashback, e/o dissociazione. I sintomi includono anche insonnia, paura dell'intimità, dolore, perdita del controllo e un senso totale di disperazione. In altre parole, nelle persone affette da PTSD, “il trauma continua ad intromettersi con la realtà visiva, uditiva e/o somatica” e si lotta per condurre una vita normale. Uno psicologo sul campo mi ha detto: “Mi sono fatto il lavaggio del cervello sul rischio del trauma e ho badato abbastanza bene a me stesso sul campo, ma sono crollato quando sono tornato a casa. Non avevo considerato che le storie dei rifugiati potessero continuare a perseguirmi”.

Il contagio emotivo non è qualcosa che appartiene alle zone di conflitto e di disastro, anzi, può accumularsi e i suoi effetti possono

colpirci al ritorno a casa. Il trauma secondario «è l'effetto cumulativo del contatto con coloro che sono sopravvissuti alla violenza o al disastro, o con persone in difficoltà. È ciò che accade nel tempo quando si è testimoni di crudeltà e perdite, e si ascoltano storie angoscianti, giorno dopo giorno e anno dopo anno», e al tempo stesso si devono controllare le proprie reazioni.<sup>83</sup> Ciò che siamo riusciti a tenere a bada sul campo può riaffiorare. Il ritorno a casa può rivelarsi tanto impegnativo quanto il lavoro sul campo, e dobbiamo avere una rete di sicurezza per evitare di crollare a pezzi quando l'adrenalina svanisce e improvvisamente abbiamo molto tempo a disposizione. Non giudicare la difficoltà di un'esperienza da ciò che "dovrebbe" essere traumatico: Londra o Sydney possono portarti a sperimentare il tuo limite tanto quanto Kabul o Kobane. Ho scoperto che la migliore medicina per mantenere un'integrità mentale al meglio è avere una routine di attività che ci nutrono ogni giorno, ogni settimana, ogni mese, ogni anno. Le parole chiave qui sono "routine" e "nutrire". Yoga, meditazione, aikido, fare una passeggiata. Fatelo ogni giorno. Camminare, nuotare, mangiare con gli amici, studiare una nuova lingua. Fatelo ogni settimana. Supervisione, mentoring, seguire una formazione nuova e interessante. Fatelo una volta al mese. Andare offline per una settimana o andare in un ritiro e stare in silenzio. Fatelo almeno una volta all'anno. Il campo è duro ed eccitante allo stesso tempo. Chi se la cava bene ha imparato l'arte della cura di sé e la pratica regolarmente: prima, durante e dopo. Come dice la mia amica Emilia: "Qualsiasi cosa succeda, faccio yoga ogni mattina!"

### Lecture

Babette Rothschild, *8 Keys to Safe Trauma Recovery*.

## Stati limite

*Accenditi come una fiamma  
e crea grandi ombre in cui io possa muovermi.  
Lascia che tutto ti accada: bellezza e terrore.  
Continua ad andare avanti. Nessun sentimento è definitivo.  
Non permetterti di perdermi.  
Qui vicino c'è il paese che chiamano vita.  
Lo riconoscerai dalla sua solennità.  
Dammi la tua mano.*

Rainer Maria Rilke<sup>84</sup>

Una notte ero a letto, forse a pensare, forse semplicemente senza voglia di dormire. Ho preso il mio smartphone e ho iniziato ad ascoltare un'intervista con l'insegnante zen Joan Halifax sul podcast *On Being*.<sup>85</sup> Stava discutendo delle trappole che incontriamo lungo la strada dell'attivismo e del fare del bene – lei chiamava queste trappole “stati limite”, stati in cui l'identità dell'individuo è messa in discussione e questo gli causa una grande sofferenza. Ho trovato la sua analisi perfettamente azzeccata. Non stava cercando di proporre una nuova etichetta di salute mentale per gli operatori umanitari ma piuttosto ci stava offrendo dei riferimenti utili per capire la nostra sofferenza quando percorriamo il mondo e incontriamo la sofferenza degli altri. Vedi se ti riconosci in qualcuno di questi “stati limite”:

- **Altruismo patologico:** curando gli altri facciamo del male a noi stessi.
- **Esaurimento/logoramento vitale:** Non riusciamo a stabilire accordi e limiti ragionevoli con l'istituzione con cui stiamo lavorando e di conseguenza ci esauriamo completamente.

- **Violenza orizzontale o verticale:** Si verifica una mancanza di rispetto e di civiltà (educazione/cortesìa) tra un individuo e un pari o un gruppo, o tra personale senior e junior, che svaluta e abusa un individuo.
- **Trauma secondario/trauma vicario:** Essendo esposti a persone che stanno soffrendo, soffriamo indirettamente.
- **Angoscia morale:** Capiamo che dovrebbe succedere qualcosa di diverso e sentiamo un profondo conflitto morale, ma non possiamo farci niente. Entriamo in stati di indignazione morale o di fuga con comportamenti di dipendenza, o diventiamo insensibili e ci blocchiamo.
- **Angoscia empatica:** Si avverte una risonanza, ma non siamo in grado di stabilizzarci quando siamo esposti alla sofferenza altrui, quindi entriamo in uno stato di iperstimolazione empatica.

Gli “stati limite” sfidano le fondamenta della nostra identità, ci portano al nostro estremo, dove abbiamo bisogno di trovare modi per continuare a prenderci cura di noi stessi senza restare schiacciati, sopraffatti o intorpiditi dalla sofferenza, la nostra come quella degli altri. Vogliamo evitare una delle pericolose insidie del fare del bene, che uno psicologo clinico che lavora con persone in fuga dalla guerra ha per me ben enucleato: “Entriamo in questo settore con il desiderio di salvare, e finiamo per crollare noi stessi con il sé fatto a pezzi”.

E se là fuori non ci fosse nessuno da salvare, e aiutare gli altri fosse un processo per salvare noi stessi?

### Lecture

Pat Enkyo O'Hara, *Most Intimate: A Zen Approach to Life's Challenges*.

## Amo l'umanità, sono le persone quello che non riesco a sopportare

*Il contrario dell'amore non è l'odio, è l'indifferenza. Il contrario dell'arte non è la bruttezza, è l'indifferenza. Il contrario della fede non è l'eresia, è l'indifferenza. E il contrario della vita non è la morte, è l'indifferenza.*

Elie Wiesel<sup>87</sup>

Uscendo da un bar con un'amica attivista umanitaria, una donna si avvicina a noi chiedendoci dei soldi. È una calda mattina di primavera e ci aspetta una giornata di appuntamenti e riunioni. Guardiamo a malapena la donna, nessun riconoscimento della sua presenza. Posso solo immaginare che sia una rifugiata, visto l'afflusso in Libano di persone in fuga dalla guerra nella vicina Siria. La mia amica ha detto, forse per giustificare la nostra indifferenza: "È strano, sono così appassionata del mio lavoro, ma donne come questa... non provo niente per loro". Ho provato la stessa cosa e questo commento va dritto al mio senso di stanchezza di fronte alla sofferenza. Sento un'enorme tristezza: se non mi commuove più un individuo che sta davanti a me mentre sorseggia il mio caffè, mi commuoveranno le masse di sconosciuti? Quando la sofferenza si presenta in massa, tendiamo a chiuderci e a non vedere più le persone come persone: diventano una statistica. Forse avevamo già visto troppa sofferenza e trasformato una singola persona in una statistica: "solo un altro rifugiato". Mi sono sentita a disagio. Quanto spesso finiamo per chiuderci di fronte alle stesse persone che ci proponiamo di aiutare? Quanto spesso possiamo impegnarci senza essere sopraffatti dalla loro sofferenza? Avverto di sovente che

sto camminando su una linea sottile tra l'indifferenza e il coinvolgimento eccessivo, tra il distacco e l'essere sommersa dai sentimenti. Ci accorgiamo delle persone che sono nel bisogno e ci raccontiamo ogni sorta di storie, la principale delle quali è "faccio già la mia parte nel mio lavoro". Spesso, però, la nostra parte ha poco a che fare con l'incontro con un altro essere umano e più con il rapportarsi coi finanziatori, partecipare alle riunioni dei gruppi di intervento e gestire le forniture. Al vertice umanitario mondiale del 2016, Papa Francesco, ha invitato gli operatori umanitari ad amare le persone che vengono aiutate, non il concetto di aiuto. "Nessuno ama un concetto; nessuno ama un'idea. Noi amiamo le persone". Servire "scaturisce dall'amore verso gli uomini e le donne, i bambini e gli anziani, i popoli e le comunità... volti, quei volti e quei nomi che riempiono i nostri cuori."<sup>88</sup> Ma innamorarsi dell'idea di lavorare per la gente è molto più facile e romantico che amare davvero le persone. Quando abbiamo iniziato il nostro lavoro eravamo tutti, per la maggior parte del tempo e per davvero, persone che si preoccupavano delle persone. Sommersi da compiti burocratici insignificanti, a volte in ambienti di lavoro che non ci aiutano, corriamo il rischio di diventare cinici e insensibili. Un manager sul campo ha condiviso questa esperienza:

Ho lavorato in Libano e in quel periodo stavamo visitando i rifugiati per le valutazioni... Ho imparato una grande lezione lì. Alcuni dei miei colleghi – è una storia vera, l'ho visto con i miei occhi – stavano facendo valutazioni con i rifugiati, senza nemmeno scendere dalla macchina... erano dentro la loro auto, con l'aria condizionata, e aprivano un po' il finestrino [me lo mostra facendo il gesto con la mano] e facevano la domanda, poi chiudevano di nuovo il finestrino per scrivere la risposta sul modulo, poi riaprivano il finestrino e facevano altre domande e così via... Ho imparato che no, non è questo il modo di comportarsi. Vado e mi siedo con le persone, mi siedo con loro sul pavimento, ascolto... Sono proprio le piccole cose che fanno la differenza.

Diventare insensibili può essere la scorciatoia per far fronte a troppe cose, ma in ogni caso può costituire un vero dilemma: in che misura mescolare il personale e il professionale, e come dire di no senza

chiudersi? M., capo ufficio in una grande missione di emergenza, la mette così: “Cerco di non mostrare i miei sentimenti; cerco di mettere un muro, di non perdere la pazienza o arrabbiarmi. A volte bisogna mostrare amore alle persone”. Spesso confondiamo dei confini saldi con la mancanza di coinvolgimento, e la stessa *mindfulness* può diventare una forma di distacco. John Peacock, un insegnante di meditazione, mi ha chiarito che i giusti confini implicano un “giusto coinvolgimento”, piuttosto che il distacco. “Diciamo che uno dei messaggi del Buddha è di non essere eccessivamente coinvolti. Quindi ci muoviamo nel senso di un distacco. Ma in realtà non è affatto quello che dice il Buddha. In realtà sta dicendo che l'opposto dell'essere troppo coinvolti è un giusto coinvolgimento – così tu entri nella vita piuttosto che, in un certo qual modo, ritirarti ai suoi margini. E penso che uno degli strumenti pratici, letteralmente quello che ho chiamato il centro della cosa, sia avere capacità come la cordialità e la compassione che nasce da quella cordialità”.<sup>89</sup> E come ha detto M: l'amore conta ancora.

Mostrare amore alla gente e allo stesso tempo proteggere se stessi, ecco un'altra sfida. Il lavoro umanitario è come camminare su una corda tesa: abbiamo bisogno di equilibrio per rimanere sani di mente. Una giovane donna che lavora con i rifugiati fa eco a una delle mie più grandi paure: “Cerco di disconnettermi da tutte le storie dolorose che sento e di cui sono testimone... ma quello che mi preoccupa davvero è di diventare insensibile”.

Forse ciò che importa davvero è rendersi conto che possiamo essere tutti come Linus dei *Peanuts* piuttosto che degli attivisti ideali sul modello di Madre Teresa: perché è più facile amare l'umanità che le persone! Ancora una volta sono i piccoli gesti e non le grandi gesta che rivelano la nostra umanità. Ed è in questo modo che ci relazioniamo davvero con gli altri ed evitiamo di perdere la nostra capacità di prenderci cura di loro.

### Lecture

HH Dalai Lama e Howard C. Cutler, *The Art of Happiness: A Handbook for Living*.

## L'altruismo patologico

*“Cosa c'è di più nobile”, rifletteva guardando le fotografie, “che essere una donna a cui tutti si rivolgono, nel dolore o nelle difficoltà?”*

Virginia Woolf, *Night and Day*<sup>90</sup>

Sono stata cresciuta con l'idea che l'altruismo, fare qualcosa di buono per gli altri, pagando noi stessi un costo personale, sia una cosa buona. I benefattori sono spesso portati a credere che ci debba essere un costo personale nel lavoro che fanno, come una bassa paga, un alloggio scadente, un capo mediocre, un pericolo continuo. Perché le nostre azioni siano veramente umanitarie e veramente altruistiche non può andare tutto liscio. I ricercatori chiamano questa spinta malsana ad aiutare gli altri “altruismo patologico”<sup>91</sup> Avendo vissuto la mia parte di altruismo, so che è un comportamento che può diventare dannoso per sé stessi e per le persone che ci proponiamo di “aiutare”. Perché? Prima di tutto perché quando non ci sentiamo apprezzati abbastanza siamo portati a provare del risentimento.

«L'altruismo patologico si riferisce alla ricerca abituale, disfunzionale e/o compulsiva, del benessere degli altri. Si riferisce a modelli irresistibili e persino incontrollabili di altruismo che alla fine non aiutano o non promuovono relazioni sane. Più specificamente, l'altruismo patologico coinvolge comportamenti eccessivi o estremi che vanno oltre il sacrificio di sé. Sono un insieme di azioni autodistruttive basate su un pensiero distorto. Anche se gli altruisti patologici cercano di mettere gli altri al primo posto, il loro comportamento provoca sofferenza a loro stessi e a quelli sul loro cammino e, in definitiva, non aiuta l'altro e non promuove relazioni sane tra le persone.»



Un episodio è stato particolarmente significativo per me. Lavoravo in Medio Oriente da diversi anni quando mi sono imbattuta in una grande opportunità professionale. Comportava molto lavoro e richiedeva sia capacità di ricerca che contatti sul posto. Mi sono messa su *Skype* e ho chiesto a un'amica ed ex collega se fosse interessata a candidarsi con me. Volevo un partner che conoscesse i retroscena di una particolare cultura e comunità. Ho pensato che fosse la candidata giusta: giovane e attiva, forse inesperta e disorganizzata, ma tutti miglioriamo quando ci vengono date delle responsabilità (così pensavo). Non volevo approdare nel quadro neocoloniale dell' "expat" che assume un "locale" e gli dà noccioline mentre fa soldi con una consulenza. Così, nonostante avessi molta più esperienza – se non altro, più esperienza di vita, visto che avevo dodici anni più di lei – le ho proposto di accettare il lavoro su una base di parità in termini di stipendio e responsabilità. È stato poco saggio: una combinazione di altruismo patologico e paternalismo al contrario, che ha danneggiato la nostra relazione e ha finito per rispecchiare proprio i rapporti asimmetrici di potere che speravo di superare.

Una volta che la mia rabbia si è placata, sono rimasta con questa domanda: ero motivata da una preoccupazione altruistica intelligente, dal potere concesso dalla mia presunta generosità e altruismo, o dal mio bisogno di sentirmi superiore agli altri espatriati pagando di persona?

Ora credo che non esista qualcosa che si possa chiamare "altruismo puro"; siamo tutti "altruisti egoisti". Venire a patti con ciò mi sembra meglio che fare danni a destra e a manca attraverso una forma di altruismo patologico che, lungi dal nobilitarci, ci fa sembrare stupidi, ci porta ad azioni distruttive e ha il potere di danneggiare sia le relazioni personali che quelle professionali.

## Letture

Tony Vaux, *The Selfish Altruist*.

## Aspettando Godot

*Meditare è come costruirsi un paracadute. Non vorrete di certo cominciare a fabbricare il vostro paracadute quando sarà il momento di saltare giù dall'aereo. Invece vorrete averlo fabbricato mattina, mezzogiorno e sera, giorno dopo giorno, in modo che quando ne avrete bisogno, sia davvero in grado di reggervi. Ritagliatevi ogni giorno un po' di tempo, proprio quello è il vostro momento per esserci.*

Jon Kabat-Zinn<sup>93</sup>

Lo stress. Quanti libri sono stati scritti sul tema?

Non c'è molto che io possa aggiungere.

Quando sono andata sul campo mi aspettavo di incontrare conflitti, disastri naturali o eventi potenzialmente traumatici. Per quanto possa sembrare sconsiderato, mi andava bene, dato che faceva parte del mio lavoro. Quello che non mi aspettavo – perché come molti ero ingenua e impreparata – era di trovare gruppi disfunzionali, misure di sicurezza immotivate, molestie sessuali in ufficio, manager sull'orlo dell'alcolismo o sull'orlo di un esaurimento (probabilmente entrambi), solitudine, ipocrisia tra teoria e pratica, e pratiche economiche discutibili. Non mi aspettavo che i miei clienti sarebbero stati il mio spazio di salute mentale e di resilienza. Stavo cercando un orizzonte più ampio nella mia vita, e sì, l'ho trovato, ma non come l'avevo previsto. Con il mio nuovo orizzonte, ho scoperto che facevo parte di una comunità di persone che la pensavano come me, anime un po' perse che hanno intrapreso il lavoro umanitario per centinaia di buone e cattive ragioni.

Nessuno ci dice:

“Ehi, stai attenta, questa organizzazione, le Risorse Umane, il tuo capo, il tuo collega, le regole e i protocolli dell'agenzia ti daranno più filo da torcere di qualsiasi posto di blocco, di qualsiasi terremoto-

to, di qualsiasi conflitto o disastro.  
Preparati, inizia a fabbricare ora il tuo paracadute”.

Sappiamo che tra gli operatori umanitari il *burnout* rappresenta la principale ragione per lasciare una organizzazione. In altre parole, soffriamo a causa delle scarse risorse umane, non a causa della guerra.

D., una *senior manager* sul campo, ha descritto la sua interminabile attesa di un supporto:

In un'organizzazione in cui lavoravo, il cui scopo principale era la risoluzione dei conflitti, mi sono trovata a gestire quindici persone su entrambi i lati di un conflitto attivo. Ho dovuto passare una quantità di tempo spropositata nel puro ascolto, anche solo per far giungere il personale in un luogo dove potesse svolgere il proprio lavoro. Ho subito molta pressione dal punto di vista emotivo nell'ascoltare tutte le storie del mio staff mentre cercavo di mantenere in equilibrio le mie reazioni rispetto al conflitto in corso, che si stava svolgendo proprio fuori dalla mia porta. Così, quando il quartier generale mi ha chiesto se c'era qualcosa che potevano fare per aiutarmi, ho detto loro chiaramente che avevo bisogno di avere un'ora alla settimana solo per parlare con loro delle situazioni che mi stavano logorando, e per potermi sfogare senza alcuna preoccupazione riguardo all'impatto che questo avrebbe avuto sulla loro opinione di me o del mio lavoro. Hanno accettato di farlo, ma poi hanno continuamente cancellato le chiamate programmate senza mostrare mai di capire questa mia necessità.

Penso che ci sia generalmente un'aspettativa per cui lo stress emotivo sarebbe qualcosa di "personale", che ciascuno dovrebbe essere in grado di affrontare con i propri amici (e se sono fortunati ad averla con loro, con la propria famiglia). Ma nel lavoro umanitario, di solito i tuoi amici sono professionisti che stanno affrontando il tuo stesso tipo di stress, senza una maggiore capacità di guardare le cose obiettivamente e offrire aiuto a un amico. Se siamo tutti rane nell'acqua bollente, perché pensare

che una di noi sarà più forte per tirare le altre fuori dall'acqua?... Nel corso degli anni, sono stata formata in molte aree di gestione chiave: monitoraggio e valutazione, training dei formatori, come scrivere una proposta, come essere una leader, come misurare e utilizzare i punti di forza del personale, formazione di genere, ecc., ma nessuno mi ha mai insegnato come gestire lo stress e i sentimenti di impotenza che penso siano molto comuni in questo campo di lavoro.

Forse dobbiamo smettere di aspettare. Forse dobbiamo trovare il tempo per momenti di cura del personale assieme ai colleghi, mentre facciamo pressioni per una giusta paga ed eque condizioni di lavoro. Forse dobbiamo fondare il nostro "comitato per la cura del personale". Il benessere è nelle piccole cose, non solo nelle politiche che riteniamo importanti. Ognuno di noi può contribuire alla salute psicosociale del gruppo. Se state aspettando che sia l'esperto in Relazioni Umane a iniziare il processo, potreste trovarvi in un'attesa infinita, un po' come i personaggi della famosa opera teatrale di Samuel Beckett.

Meglio iniziare a tessere il proprio paracadute, adesso.

### Lecture

Mahmoud Darwish, *Almond Blossoms and Beyond*.

## Reggere la sofferenza degli altri

*L'aspettativa di poter essere quotidianamente immersi nella sofferenza e nella perdita senza esserne toccati è tanto irrealistica quanto aspettarsi di poter camminare nell'acqua senza bagnarsi.*

Rachel Naomi Remen<sup>94</sup>

Avete mai ascoltato storie drammatiche sentendovi poi emotivamente prosciugati e/o preoccupati? L'empatia non allenata e ingenua può avere un prezzo. I ricercatori la chiamano “fatica da compassione” (*compassion fatigue*) o “disturbo da empatia” (*empathic distress*) – non importa come la etichettate, si tratta di una situazione in cui c'è un tale coinvolgimento con i problemi della persona che vogliamo aiutare che, una volta che siamo esposti alla loro sofferenza, non siamo più in grado di preservare un nostro equilibrio personale. Avere troppa empatia equivale a buttarsi in mare e affogare con la persona che speriamo di portare in salvo.

Dopo un'intera giornata ad ascoltare storie che andavano dal bullismo sul lavoro alla fuga da Daesh (ISIS) e dal regime di Assad in Siria, tutto quello che volevo era tornare a casa, fare una bella cena, rilassarmi, guardare *Downton Abbey*, il mio telefilm preferito, e fare una bella dormita. Volevo anche condividere il peso con il mio supervisore che si trovava in un altro paese a qualche fuso orario di distanza. Mi sentivo prosciugata, con tutte le mie energie spese ad ascoltare le lotte delle persone. Spesso mi accorgevo che i professionisti che incontravo non avevano avuto la possibilità di condividere la loro storia con nessuno prima di me. E così le inter-

viste per la mia ricerca si trasformavano in una specie di seduta terapeutica. Non importa quanto mantenessi la conversazione entro confini stabiliti, alle persone era stata finalmente data la possibilità di aprirsi e la cautela iniziale riguardo alla discussione dei problemi di salute mentale presto scompariva.

Dopo cena ho preso il mio taccuino e la mia penna giapponese preferita e ho riempito le pagine di emozioni, pensieri, impressioni di una giornata troppo lunga. Mentre leggevo il mio flusso di sensazioni mi rendevo conto di quanto fossero preziose le storie che le persone avevano condiviso con me. Mi avevano fatto entrare in alcune parti della loro vita e avevano condiviso con me il loro doloroso e impressionante viaggio. Questo ha risollevato il mio spirito. Per le persone attente e solidali, l'empatia è normale: quindi come riuscire a evitare di essere sopraffatti, o di sviluppare una spessa armatura per proteggerci? Alcuni cercano di raffreddare gli stati emotivi inquietanti bevendo, prendendo droghe o fumando una sigaretta dietro l'altra. È ormai assodato che a lungo andare questi meccanismi per far fronte ai problemi indeboliscono la capacità naturale di riprendersi, impoverendo il sistema immunitario, che è già indebolito, in questo caso, dallo stress.

Quindi come possiamo permetterci di provare dolore e sostenerci a vicenda, in modo da continuare ad essere toccati, e non devastati dalla sofferenza degli sconosciuti? “A volte ho paura di abituarli alla sofferenza delle persone, quindi diventare insensibile è la mia più grande paura”, ha detto un'esperta che lavora in un progetto di *empowerment* delle donne. Ha spiegato quanto amava il suo lavoro sul campo, ma che si è anche resa conto che era troppo sensibile e non voleva perdere questa qualità, e che aveva bisogno di proteggersi. La quantità di sofferenza che portava a casa dopo il lavoro era insopportabile, aveva bisogno di una certa distanza ed era riuscita a discutere con il suo manager un cambiamento nel suo ruolo. Alla fine, ha chiesto di essere trasferita al quartier generale dove poteva gestire i progetti senza essere in prima linea.

Essere toccati, e non devastati, dalla sofferenza degli altri è ciò che rende il nostro lavoro sostenibile nel lungo periodo. Sta anche a

noi sapere che il modo migliore per andare avanti è sapere quando fare un passo indietro. Non possiamo aspettarci che la nostra organizzazione ci risponda con un'offerta se noi non ne abbiamo fatto richiesta.

### **Lecture**

Joan Halifax, *Being with Dying: Cultivating Compassion and Fearlessness in the Presence of Death*.

## Oltre le etichette

*Quasi sempre coloro che raggiungono questa fondamentale invenzione di stabilire un nuovo paradigma erano individui molto giovani oppure del tutto nuovi nel campo in cui hanno cambiato il paradigma.*

Thomas S. Kuhn<sup>95</sup>

La parola “trauma” significa ferita. Chi non ha subito traumi? Malattia, morte di persone care, dolori strazianti, aggressioni fisiche, vicinanza a zone di guerra. Eppure, molti di noi non hanno sofferto di *disturbo da stress post-traumatico* (PTSD).

Fino a che punto le etichette aiutano? Fino a che punto abbiamo medicalizzato la sofferenza?

Il disturbo da stress post-traumatico sembra essere nella mente di tutti: è diventato un mantra del disastro, il paradigma della salute mentale sul campo, un’etichetta universale per chi fugge dalla guerra e per chi dà assistenza sul campo. Il PTSD è ora classificato come un disturbo legato al trauma e allo stress nel DSM 5, il libro sacro della psichiatria. È caratterizzato dal rivivere un evento estremamente traumatico. Secondo il DSM-5 «I criteri diagnostici identificano il fattore scatenante del PTSD come l’esposizione a una morte reale o minacciata, a lesioni gravi o a una violazione sessuale.»<sup>96</sup>

Il PTSD come etichetta è un’invenzione successiva alla guerra in Vietnam. I veterani degli Stati Uniti avevano bisogno di barrare una casella che convincesse le compagnie di assicurazione a pagare per le loro cicatrici di guerra – cicatrici mentali, nel caso. La psichiatria ha contribuito a definire i confini di un particolare tipo di sofferenza, e il PTSD appartiene a un paradigma che vede la sofferenza come una patologia. Infatti, il PTSD è ufficialmente



etichettato come un “disturbo”. Forse a volte è un bene etichettare una condizione. Aiuta a inquadrare la nostra sofferenza, a definire ciò che stiamo attraversando. A volte, però, possiamo perdere la complessità di ciò che sta succedendo e creare una connessione lineare tra un evento e una serie di sintomi. Parlando con le persone sul campo, non ho potuto fare a meno di pensare che le loro storie meritavano molto più di un’etichetta.

Un siriano, responsabile di un programma, condivide con me la sua storia. La sua famiglia è ancora in Siria e lui, dal suo esilio autoimpostosi per salvarsi la vita, è preoccupato per loro. Il suo è un lavoro impegnativo. Lavora a tutte le ore, quindi per alleviare le giornate lunghe ed estenuanti fuma. “È l’unica cosa che mi rilassi, è una specie di meditazione”, mi dice. Quando ci incontriamo, beve diverse birre. Il suo ritmo di lavoro è implacabile, e quando riesce a dormire un po’, è spesso preda di incubi.

Mentre parliamo, la sua città è stata saccheggata da Daesh, le ricchezze archeologiche distrutte, e il professore Khaled al-Asaad, che per decenni ha curato il sito dei reperti, è stato ucciso dagli estremisti islamici. “Non posso fermarmi a pensare, con tutto quello che stiamo vivendo nel corso di tutti questi anni in Siria, è un incubo, non posso fermarmi a pensare” dice mentre si accende un’altra sigaretta.

Fermarsi a pensare è un tema ricorrente: “Se mi fermo a pensare è peggio”, mi dice M., un altro responsabile siriano. “Mi concentro sul mio lavoro; altrimenti è come bere acqua salata: hai sempre più sete!”. F., volontario di *Mezzaluna Rossa*, ha lavorato a Damasco durante i primi quattro anni della guerra civile siriana. A Istanbul si sente esaurito, morto; anche se è al sicuro dalle bombe, si sente privo di uno scopo, che il suo lavoro in prima linea invece gli dava. F. non è un drogato di adrenalina: è sinceramente impegnato. “Non posso fermarmi a pensare”, mi dice. “Un giorno ho raggiunto la zona di un villaggio fuori Homs, chiamato Al Houla, che era stata bombardata e c’era un uomo anziano. Io ero incaricato di registrare gli sfollati, così ho chiesto a quest’uomo il suo nome e quanti figli aveva. “Tredici”, ha risposto. Ho chiesto di sua moglie. ‘Ragazzo mio, mia moglie è morta’, disse il vecchio con un tono paterno. Ho

chiesto di suo figlio maggiore. ‘Mio figlio è morto’. Gli ho chiesto del secondo figlio. “Mio figlio è morto”. Ho chiesto del terzo figlio. “Mio figlio è morto”. Poi ha detto: “Non c’è bisogno di scorrere la lista... sono tutti morti, ragazzo mio”. Quel giorno questo vecchio aveva perso 14 membri stretti della sua famiglia. Vedete? Non posso fermarmi a pensare perché non c’è niente che possa fare... Forse tra qualche anno, forse con il tempo...”

Nessuna sofferenza di questo tipo può essere risolta con una pillola. La guarigione va più in profondità: richiede tempo e una visione che la vita può avere un significato assoluto. Viktor Frankl, psichiatra austriaco e sopravvissuto dell’Olocausto, ha scritto:

«Non dobbiamo mai dimenticare che possiamo trovare un senso alla vita anche quando ci troviamo di fronte a una situazione senza speranza, quando affrontiamo un destino che non può essere cambiato. Perché ciò che conta allora è testimoniare il potenziale unicamente umano al suo meglio, che è quello di trasformare una tragedia personale in un trionfo, di trasformare la propria difficile situazione in una conquista umana. Quando non siamo più in grado di cambiare una situazione – basti pensare a una malattia incurabile come un cancro inoperabile – siamo sfidati a cambiare noi stessi.»<sup>97</sup>

Molti che lavorano in prima linea hanno assorbito troppa sofferenza, ma come F, hanno anche assistito a molta resilienza e coraggio. Chissà dove va a finire quella sofferenza quando non viene etichettata come PTSD. Chissà dove si accumula quel coraggio nel nostro essere. Noi soffriamo al di là delle etichette. Il nostro lavoro può essere un’immersione nella sofferenza degli altri – a volte per dare un senso alla nostra sofferenza, altre volte per dare un aiuto sincero. Molto probabilmente, e paradossalmente, facciamo entrambe le cose insieme. È anche un’immersione nella fenomenale forza di resistenza dello spirito umano.

## Lecture

Didier Fassin e Richard Rechtman, *The Empire of Trauma: An Inquiry into the Condition of Victimhood*.

**TERZA PARTE**  
**IMBOCCARE**  
**UNA NUOVA STRADA**



## Una guida rapida per uscire da...

*Vivo la mia vita in cerchi sempre più ampi  
che si estendono intorno al mondo  
Forse non completerò l'ultimo,  
ma mi ci dedico.*

*Giro intorno a Dio, intorno alla torre primordiale.  
Ho girato in cerchio per migliaia di anni  
e ancora non so: sono un falco,  
una tempesta o un grande canto?*

Rainer Maria Rilke<sup>99</sup>

Nel corso del tempo, nella mia esperienza di lavoro, ho incontrato due gruppi di persone: quelli che vogliono disperatamente entrare nel lavoro umanitario/di aiuto/no-profit e quelli che vogliono – altrettanto disperatamente – uscirne. Mentre c'è un sacco di informazioni in giro riguardo al primo gruppo (ad esempio, come ottenere un lavoro qui o là, o come avere successo nel tuo colloquio) il secondo gruppo deve basarsi sulla disillusione, se non sul cinismo e lo scherno, di colleghi che sono sempre in transito verso altre destinazioni, risucchiati inevitabilmente e di nuovo da un altro incarico. Sì, questo è il difficile del nostro lavoro: ti risucchia e ti manda proprio dove non volevi tornare. Non in un'altra zona di guerra, non in un altro progetto per portare acqua e servizi igienici in una zona (ma è l'ultimo!), non in un altro programma psico-sociale.

Improvvisamente, eccoti di nuovo lì! Un'altra volta a traslocare, a lavorare ininterrottamente, a scrivere rapporti. Può avere a che fare con il fatto che, negli ultimi dieci o venti anni, hai vissuto con la valigia in mano e non hai una casa dove tornare. Questo

è un grosso problema. La verità è che non è così difficile affittare un posto a casa. Ma a questo punto la domanda è proprio questa: dov'è casa? Anche se non posso aiutarvi in questo, tuttavia, essendo io stessa passata varie volte attraverso queste situazioni di passaggio, e avendo ascoltato più di una storia di colleghi che volevano disperatamente lasciare non solo il campo ma il settore umanitario in generale, posso offrire alcuni consigli su come uscire dal lavoro di aiuto e tornare a un altro modo di vivere.

Prima di tutto, un consiglio: se vuoi uscire dal settore devi solo fare il grande passo e resistere alla tentazione di farti risucchiare di nuovo al suo interno. Tieni presente che coloro che sono passati a qualcos'altro non sono fortunati: hanno fatto una scelta. Una volta che la scelta è stata fatta – e sì, può arrivare dopo vari tentativi di lasciare per sempre il settore, che è una cosa abbastanza normale dato l'aspetto di dipendenza che questo lavoro crea sulle persone – è fondamentale creare intorno a noi una sorta di “alveare” o di comunità alternativa che renda la scelta sostenibile. Il fascino del settore può essere come una droga: sai che ti fa male, che ti porta al *burnout*, che distrugge i tuoi sogni, ma nonostante ciò continui a cercare offerte di lavoro.

Un semplice consiglio: FERMATI.

Per aiutarti in questo processo mi sono rivolta alla mia amica Janet Gunter, ex professionista del settore e ora imprenditrice sociale londinese. Ho trovato la sua storia una fonte di ispirazione e i suoi consigli meditati. Qui sotto la racconta con la propria voce:

### L'esperienza di Janet Gunter

Un paio di anni fa, ho “lasciato” lo sviluppo internazionale. Non mi sono mai considerata una “operatrice umanitaria”, ma avevo passato in totale cinque anni a lavorare all'interno di ONG e di agenzie internazionali del settore. Per lo più al quartier generale, ma in parte sul campo.

Mi ero stancata. All'epoca scrissi una lettera “Caro John”, non firmata, riguardo allo sviluppo, nella quale dicevo che “nessuna quantità di critica sincera, di satira o di cameratismo ferito” poteva aiutarmi a rimanere.

Ora, dopo cinque anni, ne sono completamente fuori. Ogni volta la gente mi chiede come ho fatto. Sono sempre sorpresa quando una persona si avvicina a me per questo tipo di aiuto (*coaching*). Mentre sono più felice e più stabile di quanto possa ricordare nella mia vita adulta, ricordo agli altri che non sto affatto meglio economicamente. Quindi questo non vi aiuterà a decidere come far soldi o come scegliere una nuova carriera. Ma se state cercando consigli su come sentirvi di nuovo bene, e (ri)dare un significato alla vostra vita dopo aver lavorato nello sviluppo internazionale, ecco alcuni suggerimenti pratici.

**Risparmiate del denaro.** Cercate di capire quanto vi serve in base alla vostra soglia di rischio e ai vostri impegni. Ho risparmiato circa un anno di stipendio prima di essere pronta ad andarmene. Se, invece, avete una relazione stabile e un partner che può mantenervi, questo aspetto potrebbe non essere una cosa così importante. Ma se avete delle persone a carico, risparmiare dei soldi potrebbe essere la parte più difficile.

**Concentratevi sulla costruzione di un “alveare”.** Fatelo prima di andarsene. Questo non significa “fare rete” o iscriversi a *LinkedIn*. Si tratta di passare del tempo con persone che vi piacciono e che fanno cose diverse e affrontano i problemi da punti di vista diversi. Ravvivate i contatti con persone di cui avete perso le tracce o andate ai *Meetup*. Prendetevi del tempo per fare questo. Dite loro che state facendo un cambiamento. Cominciate a farvi favori a vicenda. Sognate insieme piccoli progetti, o partecipate agli eventi insieme. Un “alveare” sano è un qualcosa di vario, con persone di tutti i retroterra professionali, cosa che vi spinge a sperimentare e vi aiuta esprimere l’insieme delle vostre peculiari qualità.

**Procedete gradualmente.** Probabilmente è abbastanza ovvio, ma potreste dover fare un paio di contratti più lunghi o qualche breve periodo una volta che avete lasciato il lavoro stabile. (A meno che, naturalmente, non abbiate un’altra professione a vostra disposizione). Non biasimatevi per questo. Infatti, grazie al punto di vista che avete maturato nello sviluppo internazionale, potreste vedere tutto ciò come un modo di testare coloro che

potrebbero effettivamente rivelarsi persone costruttive e utili alla vita del vostro futuro alveare.

**Se avete problemi a lasciare l'aspetto "internazionale", lavorate con un progetto in un contesto "in via di sviluppo" interamente sotto il controllo locale.** Trascorrete del tempo in uno spirito di solidarietà relativamente a un progetto che amate e che è pienamente animato e gestito a livello locale. Lasciate che siano loro a dirvi ciò di cui hanno bisogno. Rimanete a operare in quel progetto per tutto il tempo che è utile a entrambi e non pensate al denaro. Poi rendetevi conto che non volete stare lì per sempre... e che loro non vi vogliono lì per sempre! Se fattibile, pensate a dei modi per sostenere questo progetto o questo tipo di progetto anche a distanza.

**Cercate di capire come e dove volete vivere.** Perché questo aspetto è così in fondo alla lista? Perché in effetti potrebbe richiedere del tempo. I vostri amici potrebbero essere sparsi in tutto il mondo. Potreste volere un posto spartano e informale, o potreste voler usufruire di servizi che non avete avuto per anni, anche se ciò si rivela costoso. Potreste anche voler "tornare a casa", se un tal posto esiste ancora per voi. Datevi il tempo di capirlo. Pur se si tratta di una decisione semplice, anche il come è importante. Volete andare al lavoro a piedi o in bicicletta? Con quante persone volete lavorare? Lasciate che queste cose diano forma alla vostra nuova vita professionale. Avete l'opportunità di ripensare il vostro modo di lavorare e di vivere. Coltivate delle routine, specialmente quelle che non vi sono state concesse mentre operavate nello sviluppo internazionale.

**Imparate cose o rinfrescate abilità che avete messo da parte mentre eravate in viaggio o eravate un "expat".** Prima di lanciarvi nello "sviluppo", probabilmente c'erano cose che amavate e che semplicemente non siete riusciti a conservare. Che si tratti di qualche rara arte marziale, di fare birra a livello artigianale o di stampa fotografica, vale la pena di cercare intenzionalmente opportunità di apprendimento nel luogo in cui avete scelto di vivere. (Includete in questo il conoscere voi stessi attraverso la psicoterapia o l'investire tempo ed energie in una relazione).



**Investite le vostre energie nel luogo in cui vivete.** Fatevi coinvolgere – su base regolare – in qualche attività nella comunità che avete scelto. Inizierete a sentire il rapporto con gli altri e l'impegno in un modo nuovo. Potreste anche scoprire che la vostra esperienza nello sviluppo internazionale è effettivamente significativa e utile. Potreste incontrare altre persone che hanno fatto grandi transizioni di vita diverse dalle vostre, non necessariamente dallo sviluppo internazionale, e con le quali potete davvero relazionarvi. O potreste semplicemente raccogliere i benefici di conoscere i vostri vicini, di condividere e creare qualcosa intorno a voi. Non abbiate paura di investire risorse in una casa.

**Siate ricchi di compassione con voi stessi.** Questa è di gran lunga la parte più difficile. È probabile che una delle motivazioni per entrare nel mondo dello sviluppo internazionale sia stata quella di crearvi un qualche cosa di significativo. La sensazione di abbandonare quella particolare forma di lotta, alla ricerca di un significato da dare alla propria vita è un duro colpo al vostro senso di valore personale, non importa quanto forti e stabili voi siate. Scegliere di cambiare la vostra vita per sentirvi meglio nella vostra pelle significa imparare a essere compassionevoli con voi stessi. Ricordo di aver letto un romanzo picaresco prima di smettere come operatrice umanitaria e di aver ammirato la compassione che l'autore aveva per i suoi personaggi, che, nella loro serietà, erano al tempo stesso assurdi e umani. Questo ha avuto un impatto profondo su di me. E se anche le nostre vite fossero allo stesso tempo molto serie e molto assurde? E se la vita non fosse una sequenza di pietre miliari, ma un flusso serpeggiante, che si muove a volte velocemente ma spesso lentamente? Se così fosse, dovremmo praticare la pazienza e la compassione non solo con gli altri, ma anche con noi stessi.

### Letture

Hugh MacLeod, *Evil Plans: Escape the Rat Race and Start Doing Something You Love.*

## Essere buoni, essere gentili ed essere saggi

*C'è una crepa in ogni cosa - ed è così che entra la luce.*

Leonard Cohen<sup>100</sup>

Nel suo *TED-talk*, l'operatrice umanitaria Alanna Shaikh racconta la sua esperienza nel prendersi cura di suo padre che soffriva del morbo di Alzheimer. “Ero impegnata a essere una buona persona, ma non ero particolarmente preoccupata di essere una persona gentile. Uno dei miei amici al college mi ha detto che la cosa che preferiva di me era che avevo sempre qualcosa di cattivo da dire su qualcuno. Questa è una persona che mi vuole bene – lo intendeva come una cosa positiva. Non credo che chi mi ha conosciuto negli ultimi due anni direbbe adesso la stessa cosa. Avere a che fare con mio padre mi ha fatto capire quanto sia importante essere delle belle persone. E mi ha fatto capire la gentilezza”.<sup>101</sup>

Questo mi ha fatto venire in mente una parabola indiana sull'importanza di non fare del male e di essere gentili senza rinunciare all'autoprotezione:

Alcuni mandriani erano soliti accudire le loro mucche in un prato dove viveva un terribile serpente velenoso. Ognuno lo temeva. Un giorno un uomo saggio stava camminando lungo il campo e la gente del villaggio gli chiese di aiutarli. Il saggio disse al serpente: “Senti, perché vai in giro a fare del male? Nessuno dà fastidio a te, perciò lascia le persone in santa pace”. Il serpente si commosse sentendo la saggezza di tali parole e decise di essere gentile. Mentre stava per partire, il saggio gli disse: “Ci rivedremo”.

Circa un anno dopo il saggio venne di nuovo da quelle parti e chiese del serpente. I mandriani gli dissero che era morto. Ma lui non poteva crederci, così si mise a cercarlo e lo chiamò con il nome che gli

aveva messo. Sentendo la voce del maestro, il serpente uscì dal suo buco e si inchinò davanti a lui con grande riverenza. “Come stai?” chiese il saggio. “Sto bene, signore”, rispose il serpente. “Ma perché sei così magro?” chiese il maestro. Il serpente rispose: “Reverendo signore, lei mi ha ordinato di non fare del male a nessuno. Così ho vissuto solo di foglie e frutta. Forse questo mi ha reso più magro”. Il saggio disse: “Non può essere la semplice mancanza di cibo che ti ha ridotto in questo stato. Ci deve essere qualche altra ragione. Pensaci un po’ sopra”. E quello disse: “Sì, signore, ora ricordo. Dei ragazzi un giorno mi hanno sbattuto violentemente a terra. Sono ignoranti, dopo tutto. Non si sono resi conto del grande cambiamento che era avvenuto nella mia mente. Come potevano sapere che non avrei morso o fatto del male a nessuno?”. Il saggio esclamò: “Che vergogna! Sei proprio uno sciocco! Non sai come proteggerti. Ti ho chiesto di non mordere, ma non ti ho proibito di sibilarci per spaventarli. Perché non li hai spaventati con il tuo sibilo?”

Noi ci esauriamo nel desiderio di essere delle brave persone e di fare del bene, “per far sì che la voce dei poveri sia ascoltata”, per testimoniare le atrocità del mondo. È un fardello pesante, e non sempre siamo in grado di reggerlo. Proprio quelle persone che vogliono fare del bene ed essere buone finiscono per negare a se stesse i propri bisogni, o a essere scortesie, o entrambe le cose – allora entra in gioco una sorta di “complesso del martirio”. Lanciamo grandi progetti per i rifugiati, ma nel farlo a volte diventiamo scortesie e aggressivi con i colleghi, gli amici e i famigliari, trattando con paternalismo coloro che vorremmo aiutare, e magari facendoci anche strada con prepotenza nell’organizzazione. Dietro le quinte, giocare a fare l’eroe può diventare una farsa deludente.

Non potremmo forse servire meglio gli altri, se ci prendessimo un po’ più cura della gentilezza quotidiana, senza negare anche a noi stessi i medesimi bisogni di dignità e rispetto che desideriamo per loro?

## Lecture

Rosamunda Stone Zander e Benjamin Zander, *The Art of Possibility*.

## Quiete (ogni sette anni)

*Mi sono spesso chiesto se soprattutto quei giorni in cui siamo costretti a rimanere inattivi non siano proprio i giorni trascorsi nell'attività più profonda. Se le nostre stesse azioni non siano altro che gli ultimi riverberi di un vasto movimento che avviene in noi durante i giorni di riposo. In ogni caso, è molto importante essere in stato di quiete, con fiducia, con devozione, possibilmente anche con gioia. I giorni in cui anche le nostre mani non si muovono sono così eccezionalmente tranquilli che difficilmente è possibile poi alzarle senza avvertire un sacco di cose.*

Rainer Maria Rilke<sup>103</sup>

Scherzando con i miei amici, dico loro che mi sento agli arresti domiciliari. È successo tutto in un batter d'occhio: dal sud-est della Turchia, da Gaziantep, a mezz'ora dal confine siriano, sono giunta alla casa dei miei genitori in Italia per un periodo di convalescenza inaspettato. Sono passati quasi vent'anni dal giorno in cui ho trascorso del tempo in questa stanza dalle pareti dipinte di giallo; e anche allora non è mai stato per più di qualche giorno, impegnata com'ero a correre di qua e di là sempre con una specie di prurito ai piedi, come una pallina da ping-pong pronta a decollare. Quando sette anni fa ho iniziato a lavorare con *Medici Senza Frontiere*, la mia presenza a casa si è ridotta ancora di più. La voglia di spostarmi era costante. In quante case ho vissuto da allora? Ricordo ognuna di esse con una certa nostalgia.

Quando vivevo a Gerusalemme ho imparato che secondo la tradizione ebraica, ogni sette anni la terra deve essere lasciata a riposo: non viene fatta alcuna aratura, potatura, semina o raccolta in nessuno dei campi. Insieme alla terra, anche la gente osserva un anno di purificazione, rinnovamento e perdono. Cancellano tutti i

debiti. Si chiama *shmitta*: è l'anno sabbatico.

Abbiamo trasformato gli anni sabbatici in una semplice pausa da un programma frenetico, un modo per guarire dal *burnout*, un tentativo di uscire da una vita vissuta in un frullatore. Ma i titoli dei libri sugli anni sabbatici mi fanno venire voglia di andare a lavorare: è tutta una questione di produzione ed efficienza. “Prenditi un anno sabbatico per essere poi più efficiente” sembra essere il messaggio di fondo.

Mentre sono a letto per riprendermi da un recente intervento chirurgico inaspettato, ascolto alla radio che il giubileo cristiano deriva dallo *yovel* ebraico, l'importante anno sabbatico che veniva alla fine di sette periodi di *shmitta*. La maggior parte delle tradizioni religiose riconosce la necessità di fermarsi ciclicamente, non per migliorare la produttività futura, ma per metterci a confronto con la nostra propria vita e con la fonte della vita stessa. Rosh Hashanah nel giudaismo, la Quaresima nel cristianesimo e il Ramadan nell'Islam sono tempi di riflessione e di rinnovamento, e mentre alcuni di noi possono sentirsi poco connessi con queste tradizioni e con le istituzioni che le rappresentano, io sono giunta ad apprezzare il fatto che tutti noi abbiamo bisogno di “giorni santi” abituali, giorni di pienezza e salute, come l'etimologia del termine “santo” sembra suggerire.

Sono sette anni che sono nel frullatore umanitario, e mentre mi prendo un riposo inaspettato mi ricordo le parole della maestra zen Joan Halifax: «Assaporare l'immobilità e riconoscere che quella è la medicina».<sup>104</sup>

È una medicina di cui le persone dedite al servizio degli altri hanno (molto) bisogno.

## Letture

Rainer Maria Rilke, *Letters on Life*.

## Respira

*Vai alla ricerca del significato. Distingui la malinconia dalla tristezza. Esci a camminare. [...] Non avere paura di passare dei momenti interessanti tutto solo [...] 'ruba' del tempo e dedicalo liberamente ed esclusivamente a te stesso [...] Questo non fa di te un essere antisociale e non ti porta a rigettare il resto del mondo. Il fatto è che hai bisogno di respirare. E di essere.*

Albert Camus<sup>105</sup>

“A volte sono così stressata che mi dimentico di respirare”, mi ha detto una manager sul campo. Potevo immaginarla, seduta davanti al suo computer, sopraffatta da scadenze, compiti, impegni familiari e preoccupazioni personali. Quanto spesso sentiamo dire che la respirazione è la nostra ancora che ci lega al momento presente, l'unico tempo che abbiamo veramente? Qualche anno fa ho partecipato a un ritiro di meditazione: “Respirate come se la vostra vita dipendesse da questo”, ci ha detto Jon Kabat-Zinn mentre guidava l'esercizio pratico. È diventato quasi un consiglio sopravvalutato: “Respira e basta”. Per questo motivo allora non ci feci caso più di tanto. Finché mi sono ritrovata nella situazione in cui la mia vita dipendeva davvero dal fatto di respirare, ritrovare la calma e la fiducia. La parola spirito deriva dal latino *spiritus*, che significa tanto “respiro”, quanto anche “coraggio, vigore”. Quindi respirare, il segno più semplice ed essenziale della nostra vita, non riguarda semplicemente il rimanere vivi, ma anche l'essere vivi con coraggio e vigore.

Il maestro zen Thich Nhat Hanh offre un semplice consiglio per usare il respiro come un'ancora:

«Una pratica che ci aiuta ad essere consapevoli del nostro respiro

è contare. Quando inspiri, conta “uno” e quando espiri, conta di nuovo “uno”. Poi “due/duè”, “tre/tre”, fino ad arrivare a dieci. Dopo di che, torna indietro nell’altra direzione: “Dieci/dieci”, “Nove/nove”, e così via, fino ad arrivare di nuovo a uno. Se ti perdi, torna a “uno” e ricomincia. Rilassati. È solo un gioco. Quando riesci a contare, puoi abbandonare i numeri se vuoi e dire solo “dentro” e “fuori”. La respirazione consapevole è una gioia.»<sup>106</sup>

Infondere consapevolezza alla nostra respirazione aiuta a sollevare il nostro spirito, a calmare la mente, a rendere regolare il battito del cuore e a dare vigore e coraggio. È gratis, e a volte è tutto ciò che abbiamo.

### Letture

Thich Nhat Hanh, *Breathe –You Are Alive!*

## Cibo per la mente

*Fa' che il cibo sia la tua medicina e la medicina il tuo cibo.*

Ippocrate<sup>107</sup>

Le prime settimane del mio lavoro con *Médecins Sans Frontières* a Nablus, in Palestina, sono state segnate dalla presenza di B., probabilmente una delle migliori coordinatrici sul campo che ho incontrato nel corso degli anni. Sapeva come prendersi cura del suo staff prestando attenzione ai piccoli dettagli della nostra vita quotidiana. Uno di questi era valorizzare l'importanza del cibo e dei pasti fatti assieme come un momento per rilassarsi, fare il punto della situazione e condividere la compagnia e lo spazio al di là dei nostri ruoli professionali formali.

Mi chiedo se si rendesse conto – sospetto che lo sapesse – di quanto fosse importante condividere quelle cene per il nostro benessere fisico e mentale. Dopo una lunga giornata di lavoro – per alcuni di noi in ufficio, mentre altri visitavano le famiglie, viaggiavano attraverso i posti di blocco, ascoltavano storie di sofferenza, resilienza e a volte morte – quei pasti insieme erano un vero ritorno a casa. A pochi manager si può chiedere di trovare del tempo la sera per stare con i loro collaboratori, chiacchierare della giornata, o cogliere l'occasione di condividere il cibo come un modo informale per prendersi cura l'uno dell'altro. Preferiscono nascondersi dietro il loro computer e continuare a lavorare. Eppure il cibo, e il dividerlo con gli altri, è così importante per il nostro benessere. Spesso mangiamo pasti irregolari, prendiamo solo cibo spazzatura mentre lavoriamo, o mangiamo qualsiasi cosa da soli davanti a un computer o allo smartphone. Mangiare insieme elimina l'impulso



di riempire il tempo del nostro pasto solitario con un altro lavoro o con altre notizie deprimenti. Prendersi il tempo di sedersi a un tavolo, mangiare un pasto sano e condividerlo con i colleghi può sembrare strano in una situazione di emergenza. Ma può essere una delle cose che ci mantiene resilienti e attivi. Non possiamo operare in isolamento, a serbatoio o a stomaco vuoto.

La mia amica Emilia, che lavora come consulente per le emergenze educative per una ONG internazionale, ma che segretamente è un “guru psicosociale”, considera prioritario cucinare e condividere i pasti con la sua squadra ogni volta che è sul campo.

“Dobbiamo adattare la nostra assistenza psicosociale all’identità culturale del personale, ma è anche importante avere momenti interculturali, quando condividiamo le nostre radici con colleghi che vengono da altri paesi. La musica e cucinare la cena insieme sono un modo perfetto per prendersi cura l’uno dell’altro; è qualcosa di totalmente diverso dall’andare a bere qualcosa. La mia squadra sa che quando arrivo sul campo è il momento per organizzare una cena e cucinare!” Condivido esperienze simili, e credo che niente mi abbia resa più legata ai miei colleghi di quando mi sono trasformata da “psicologa espatriata” a “cuoca italiana”: i miei pasti erano più memorabili di qualsiasi mio resoconto sul campo (almeno, così mi piace pensare).

I veri leader come B. possono fare da guida anche dalla cucina. Le parole di Virginia Woolf suonano ancora vere: “Non si può pensare bene, amare bene, dormire bene, se non si è cenato bene”.<sup>108</sup>

## Letture

Yotam Ottolenghi e Sami Tamimi, *Jerusalem: A Cookbook*.

## “Rifl-azione”: riflessione e azione

*“Come si può vivere un’esistenza morale e compassionevole quando si è pienamente consapevoli del sangue, dell’orrore insito nella vita, quando si trova l’oscurità non solo nella propria cultura ma anche dentro se stessi? Se c’è una fase in cui una vita individuale diventa veramente adulta, dev’essere quando si coglie l’ironia nel suo svolgimento e si accetta la responsabilità di viverla in mezzo a tale paradosso. Si deve vivere in mezzo alla contraddizione, perché se tutte le contraddizioni fossero eliminate in una volta sola, la vita crollerebbe. Semplicemente non ci sono risposte ad alcune delle “grandi domande” più pressanti. Voi continuate a viverle, facendo della vostra vita la degna espressione di un protendersi verso la luce”.*

Barry Lopez<sup>109</sup>

Ci deve essere una buona ragione per cui la saggezza antica, in Oriente come in Occidente, ritiene importante la conoscenza di sé. Si tramanda che nel tempio greco di Apollo a Delfi fosse incisa la frase “conosci te stesso”. E nel famoso trattato cinese *L’arte della guerra* si dice: «Se conosci il nemico e conosci te stesso, non devi temere l’esito nemmeno di cento battaglie. Se conosci te stesso ma non il nemico, per ogni vittoria ottenuta patirai anche una sconfitta. Se non conosci né il nemico né te stesso, soccomberai in ogni battaglia.»<sup>110</sup>

Grandi leader e innovatori sociali hanno tutti compreso il paradosso dell’azione e della riflessione, così come i paradossi della loro umanità. Quindi forse non è troppo inverosimile pensare che impegnarsi con il caos del mondo inizia come un processo dall’interno verso l’esterno: diamo un’occhiata al nostro disordine interiore mentre cerchiamo di aiutare gli altri.

L’autoconoscenza come consapevolezza di sé richiede che usciamo dal costante “modo del fare”, per coltivare chi siamo. Tuttavia, ciò che spinge molti al lavoro di assistenza è l’attivismo, il desiderio di

fare la differenza, di “fare” cose che contano. È in qualche maniera la ricerca di una vita ricca di significato. La riflessione non è uno stato di passività, ma un momento dell’“essere”, dove coltiviamo quelle qualità che (si spera) ispireranno il nostro “fare”.

La riflessione diventa importante perché il modo in cui pensiamo riguardo al mondo, e come lo comprendiamo, inquadra le nostre azioni. Quindi non è di secondaria importanza imparare l’arte di stare quieti: non agiamo semplicemente sul mondo, ma piuttosto il mondo interagisce con noi, con ciò che siamo. Non è solo quello che facciamo, ma è il come lo facciamo che conta. Coinvolgersi nell’indagine personale e nella riflessione fa parte dell’azione, diventa una componente essenziale di come facciamo le cose e di chi siamo. Imparare a stare quieti ci aiuta a fare il punto della situazione e ad andare avanti in modo efficace. Questa storia di un taglialegna è istruttiva:

C’era una volta un’anziana donna che camminava nella foresta vicino a casa sua, quando incontrò un uomo che tagliava un albero. Si scambiarono un breve saluto, ma lui continuò a tagliare. Stava lavorando molto duramente, determinato a completare il lavoro e a vederne i risultati prima del tramonto. Lei lo guardò per un po’ e poi scomparve. Poco dopo tornò, portando una pietra e un piccolo secchio d’acqua. Quando lui fece una pausa dal suo lavoro per asciugarsi la fronte, lei glieli porse e disse: “Signore, vedo che sei molto occupato. Ma, per dirla tutta, mi sembra che tu abbia bisogno di fermarti un po’, prendere fiato e affilare la tua ascia”. “Vai via, donna, sono troppo occupato. Non ho tempo per questo!”<sup>111</sup>

Quando affiliamo la nostra ascia? Ci prendiamo il tempo per stare fermi, prendere fiato e riflettere? O siamo semplicemente troppo occupati per farlo?

### Lecture

Frances Westley, Brenda Zimmerman, Michael Quinn Patton,  
*Getting to Maybe: How the World is Changed.*

## Per cambiare il mondo comincia da te stesso

*Il viaggio più lungo è il viaggio verso la propria interiorità.*

Dag Hammarskjöld, *Markings*<sup>112</sup>

Qual è la tua idea riguardo alla meditazione? Una persona seduta a gambe incrociate con gli occhi chiusi? Dei riposanti alberi di bambù? Un sereno giardino zen?

Non so come siano le cose dalle tue parti, ma la vita sul campo non è quasi mai così. Sia il paesaggio interno che quello esterno tendono a essere un po' più tesi. La serenità è scarsa, e di bambù non se ne vedono da nessuna parte. È proprio in queste zone di conflitto che apprezzo la meditazione, e non per i suoi effetti di beatitudine (non ne ho sperimentato nessuno). Mi aiuta semplicemente a fermarmi, a stare in una situazione di quiete, e mi permette di far decantare le cose, in modo da farmi sentire meno a disagio rispetto all'incertezza di quello che sta all'esterno e all'interno di me.

Quando vivevo a Gerusalemme, Jon Kabat-Zinn, il fondatore della *Mindfulness-Based Stress Reduction*, stava tenendo un ritiro di tre giorni in Galilea. Sua moglie Myla era con lui, e fui immediatamente attratta da questa donna gentile e intensa. Il suo interesse per la situazione politica era un chiaro segno che era davvero la figlia di Howard Zinn, uno dei più grandi attivisti della storia recente degli Stati Uniti e autore, assai famoso, di *A People's History of the United States*. Ho avuto la fortuna di pranzare con lei discutendo di politica, della raccolta delle olive e di *mindfulness* nella società. Non ho lasciato il ritiro con la sete di fare più meditazione stando seduta, ma con un desiderio di farne di più essendo in azione. Ho pensato che forse stare seduti è semplicemente sopravvalutato,

forse l'attenzione va posta nelle nostre azioni, non nel sedersi sul posteriore. Forse in Occidente abbiamo semplicemente frainteso ciò che la meditazione dovrebbe essere, e pensiamo "più a lungo posso sopportare questa cosa dello stare seduti, meglio starò". Cominciamo a usare la meditazione per controllare le emozioni. Sono arrivata a un punto in cui ero piuttosto disincantata, ferita e infastidita dalla disconnessione tra i miei mondi interni ed esterni, dalla contrapposizione che si era creata tra riflessione e azione. Forse, come me, avete sperimentato questa spaccatura.

Le parole di Pema Chödrön mi hanno aiutato a ritrovare un senso in tutto ciò:

«La guerra e la pace iniziano nel cuore degli individui. Stranamente, anche se tutti gli esseri vorrebbero vivere in pace, il nostro metodo per ottenere la pace nel corso delle generazioni non sembra essere molto efficace: cerchiamo la pace e la felicità andando in guerra. Questo può avvenire nell'ambito della nostra situazione domestica, nelle relazioni con le persone che ci sono vicine. Forse torniamo a casa dal lavoro e siamo stanchi e vogliamo solo un po' di pace; ma a casa si sta scatenando l'inferno per una ragione o per l'altra, e così cominciamo a urlare contro le persone. Qual è la nostra motivazione? Vogliamo un po' di felicità e tranquillità e pace, ma quello che facciamo è agitarci ancora di più e facciamo agitare anche tutti gli altri... La guerra inizia quando induriamo i nostri cuori, e li induriamo facilmente – in modi minori e poi in modi abbastanza seri, più grandi, come l'odio e il pregiudizio – tutte le volte che ci sentiamo a disagio. È davvero così triste, perché la motivazione per indurire i nostri cuori sta nel trovare qualche tipo di serenità, qualche tipo di liberazione, dall'angoscia che stiamo provando.»<sup>113</sup>

Nella sua saggezza e semplicità Pema Chödrön ci ha mostrato il ponte tra l'interno e l'esterno, tra le guerre qui dentro e le guerre là fuori, tra la cura del mondo e la cura di noi stessi.

Abbiamo trasformato la meditazione in qualcosa di morbido e di comodo: cinque minuti di respirazione consapevole al giorno e sei a posto. Ma senza azione la meditazione è vuota.

Quando diventiamo troppo comodi nella nostra pratica di *mindful-*

ness, le parole del padre di Myla, Howard Zinn, che ha sostenuto senza sosta la necessità di un mondo migliore, sembrano appropriate: «il futuro della razza umana dipende da un cambio radicale nella consapevolezza a livello sociale.»<sup>114</sup>

Forse la “svolta nella consapevolezza sociale” di cui parla Howard Zinn inizia nella nostra testa, con il pensiero critico e con la messa in discussione di opinioni a lungo sostenute, ma certamente non finisce lì, abbiamo bisogno di azione. Però l'azione da sola corre il rischio di diventare compulsiva, un modo nevrotico di mostrare al mondo che contiamo, che esistiamo. Al contrario, la riflessione da sola può essere solipsistica e autoreferenziale. Durante quei tre giorni di ritiro con Jon e Myala Kabat-Zinn mi sono ricordata di come la nostra mente, il nostro mondo interiore, interagisca con il mondo là fuori, ma di per sé non è il mondo là fuori. Trasformare la nostra mente è un primo passo necessario per influenzare il cambiamento. Sì, cambiare il mondo parte da dentro, ma non finisce lì. Questo è (solo) l'inizio.

### Letture

Pema Chödrön, *Practicing Peace in Times of War*.

## Camminare, ovvero riflessioni sulla crescita post-traumatica

*C'è un piacere nei boschi privi di sentiero,  
c'è un'estasi sulla riva solitaria,  
c'è una società, dove nessuno si intromette,  
vicino al mare profondo, e al suono nel suo ruggire:  
Non amo di meno l'essere umano, ma di più la Natura,  
da questi nostri colloqui, in cui mi allontanano  
da tutto ciò che posso essere o essere stato prima,  
per mescolarmi con l'Universo, e sentire  
ciò che non posso mai esprimere, ma che non posso tenere nascosto.*

Lord Byron, *Childe Harold's Pilgrimage*<sup>115</sup>

Posso essere piuttosto brava a dare consigli. Quando consiglia-vo persone che soffrivano di una serie di condizioni psicosomatiche, una delle cose che raccomandavo fortemente era di andare a camminare ogni giorno per mezz'ora. Per molto tempo io non ho seguito il mio stesso consiglio. Andavo a fare lunghe passeggiate durante il fine settimana esplorando le colline intorno a Gerusalemme, o la bellissima natura fuori Beirut. Potevo sempre trovare il tempo per giornate intere di escursioni, ma una routine costante – quella è un'altra storia. Non sono molto brava con la routine. Le persone avventurose non hanno una routine, non c'è routine sul campo, solo emergenze! Improvvisiamo, facciamo quello che ci sembra giusto, quando ne abbiamo voglia.

Ma quando le cose sono confuse, quando il corpo è stanco e la mente esausta, avere una certa routine aiuta. Più che una routine, mi piace vederla come un rituale. Mi piace pensare alle parole di Kierkegaard rivolte a sua nipote: «Soprattutto, non perdere il tuo desiderio di camminare. Ogni giorno, io m'incammino verso uno

stato di benessere e mi allontanano così da ogni malattia. Ho camminato verso i miei migliori pensieri, e non so di nessun pensiero così pesante da cui non potersene allontanare.»<sup>116</sup>

Uscire per mezz'ora, ogni giorno, non per arrivare da qualche parte, non per raggiungere la cima della montagna, non per perdere peso, non per meditare, solo per uscire. Senza intrattenerci con delle telefonate. Ovunque mi trovi, qualunque sia il tempo. Non importa se non è un bosco privo di sentieri, o una riva solitaria, o se sia in riva al mare profondo. Basta uscire. Il camminare si occuperà del resto.

### Letture

Rebecca Solnit, *Wanderlust: A History of Walking*.



## La vita in un frullatore

*Nella vita vissuta come una corsa di topi, il vincitore è ancora il topo.*

Il mio amico Steve

La vita sul campo è come la vita in un frullatore: costantemente in movimento, costantemente sotto stress, in costante ricerca di azione. Ma indovinate un po'? Non è solo "il campo". Ricordo che ero seduta nella metropolitana a Londra dopo anni in Medio Oriente e trovavo il ritmo della vita semplicemente assurdo. Provo un senso di nostalgia per quelle lunghe riunioni in cui si beveva tè insieme e le colazioni di metà mattina che riunivano i colleghi, mangiando *hummus* e *shakshuka*, il delizioso piatto medio-orientale di uova in camicia in una salsa piccante di pomodori e cipolle. Mi sono persino ritrovata a preferire l'attesa ai posti di blocco – almeno c'era un senso di attivismo, una causa coinvolta – al grande affollamento nell'ora di punta a *Victoria Station*. Odiavo vedere le persone con i loro tristi bicchieri di carta pieni di caffè che marciavano tutti assieme per raggiungere il loro personale nulla. Odiavo il fatto che anche io ero lì a fare lo stesso.

Uscire dal campo non equivale a uscire dal frullatore. Forse abbiamo bisogno di rallentare, ma rallentare soltanto non è la risposta alla ricerca del benessere. Non è solo la velocità, è la direzione e lo scopo del nostro continuo agire che conta. Il maestro zen Thich Nhat Hanh racconta una storia su un uomo e il suo cavallo:

Il cavallo galoppa velocemente e sembra che l'uomo a cavallo stia andando in un posto importante. Un altro uomo, a piedi lungo la strada, grida: "Dove stai andando?" e il primo uomo risponde: "Non lo so! Chiedilo al cavallo!"

Questa è anche la nostra storia. Stiamo cavalcando un cavallo, non sappiamo dove stiamo andando e non possiamo fermarci. Il cavallo è la nostra energia abitudinaria che ci spinge in avanti, e noi siamo impotenti. Stiamo sempre correndo, e questa è diventata un'abitudine. Lottiamo tutto il tempo, anche durante il sonno. Siamo in guerra dentro di noi, e possiamo facilmente iniziare una guerra con gli altri.<sup>117</sup>

Per molto tempo ho pensato che rallentare fosse la chiave. Ora mi trovo in disaccordo con me stessa. Certo, va bene ogni tanto fare il punto della situazione, ma chi dice che la vita nella corsia lenta sia più sana? Più che una questione di velocità, mi sembra una questione di scopo, crescere e imparare da quello che la vita ci mette di fronte, non importa quanto impegno sia necessario. Un frullatore in sé non è una brutta cosa, se vuoi preparare una zuppa. Non è la stessa cosa se stai cercando di cuocere una torta.

Forse gettiamo nel frullatore gli ingredienti sbagliati e ci aspettiamo appagamento dallo stress, equilibrio dalla noia, pace dal conflitto.

### Letture

Thich Nhat Hanh, *Stopping, Calming, Resting, Healing, in The Hearth of the Buddha's Teaching. Transforming Suffering into Peace, Joy and Liberation.*

## Aggiustare le cose, non le persone

*Aiutare, riparare e servire rappresentano tre modi diversi di vedere la vita. Quando aiuti, vedi la vita come se fosse debole. Quando aggiusti, la vedi come se fosse rotta. Quando servi, vedi la vita tutta intera. Aggiustare e aiutare possono essere il lavoro dell'ego, e il servizio il lavoro dell'anima.*

Rachel Naomi Remen<sup>118</sup>

Un giorno le luci soffuse del mio soggiorno mi hanno abbandonato. Non c'era niente che non andasse con quelle piccole luci, né era un problema dovuto a un'interruzione di corrente, quindi doveva essere per forza qualcos'altro. Non c'è bisogno di essere un elettricista per sapere come cambiare un fusibile – se sei un *nerd* del lavoro no-profit ciò potrebbe anche comparire nella descrizione del tuo curriculum insieme a un altro milione di cose, dalle risorse umane, alla sicurezza e alla finanza. Così ho smontato la spina, ho cambiato il fusibile, l'ho rimontato e le luci si sono di nuovo accese. È stato abbastanza soddisfacente.

Ho cercato di fare lo stesso nelle numerose occasioni in cui le cose si sono fatte difficili nella mia vita, quando le relazioni sono fallite, quando il lavoro mi ha deluso, quando mi sono sentita tradita e ferita da amici o familiari. Ho cercato di rimettere i pezzi al loro posto, ma in qualche modo con gli esseri umani non funziona. L'esperto di traumi Stephen Joseph parla di eventi traumatici o impegnativi paragonando la nostra vita a un vaso in frantumi di cui rimangono solo i frammenti. «Che cosa fate allora?» – egli si chiede. «Cercate di rimettere insieme il vaso com'era, usando colla e nastro adesivo? Raccogliete i cocci e li gettate nella spazzatura, visto che il vaso oramai è completamente rotto? O raccogliete quei

meravigliosi pezzi colorati e li usate per fare qualcosa di nuovo, come un mosaico colorato?»<sup>119</sup>

Se smontiamo un semplice oggetto, possiamo vedere come è fatto all'interno. Se capiamo come funziona, probabilmente possiamo rimetterlo com'era e continuerà a funzionare. Non così con le persone: anche quando riusciamo a dare un'occhiata a come funzionano le persone in superficie, forse non sapremo mai cosa le fa scattare, o qual è il loro punto di rottura, specialmente quando vanno in pezzi.

Questo esempio mi ha fatto venire alla mente il *Kintsugi*, l'antica arte giapponese di trasformare la ceramica rotta in meravigliosi oggetti. Nel *kintsugi* le crepe di una tazza rotta non sono mascherate provvisoriamente incollando i pezzi nel tentativo di riportare la ceramica al suo stato originale. Invece sono letteralmente illuminate e riempite di lacca, e spolverate o mescolate con oro, argento o platino in polvere. Le crepe sono ciò che rende l'oggetto unico e bello. Trasformare la ceramica rotta in *kintsugi* richiede cura, attenzione e amore, gli stessi ingredienti necessari quando subiamo un trauma e diventiamo noi la ceramica rotta. In modo simile, «Coloro che cercano di rimettere insieme le loro vite esattamente come erano, rimangono fratturati e vulnerabili. Ma coloro che accettano la rottura e si ricostruiscono in modo nuovo diventano più resistenti e aperti a nuovi modi di vivere», dice Stephen Joseph, psicologo che studia la capacità delle persone di riprendersi da eventi potenzialmente traumatici e dalle avversità della vita.<sup>120</sup>

La crescita post-traumatica dipende dall'accettazione di tre concetti fondamentali: l'incertezza della vita, la consapevolezza e l'agire personale. Riconoscere che la vita è incerta e che le cose cambiano, ci conduce a sopportare l'incertezza, e riflette, a sua volta, la nostra capacità di abbracciarla come un principio fondamentale dell'esperienza umana. La consapevolezza (*mindfulness*), riflette l'autocoscienza e la comprensione di come i propri pensieri, emozioni e comportamenti siano collegati tra loro, oltre a promuovere un atteggiamento flessibile verso il cambiamento personale. Infine, l'agire personale, comporta un senso di responsabilità per le scelte

che ognuno di noi fa nella vita e la consapevolezza che le scelte fatte hanno delle conseguenze. La nostra responsabilità è la capacità di rispondere ai fattori di stress senza creare stress ulteriore.

Durante il viaggio che facciamo nel corso del lavoro umanitario la ceramica si rompe. A volte piccoli avvenimenti possono mandare in frantumi un mondo che sembrava essere integro. Il nostro lavoro nel mondo è pieno di insidie e frustrazioni; il lavoro umanitario è altamente emotivo, e ciò è qualcosa che probabilmente nessuno dice ai nuovi arrivati. Metterà in discussione i nostri ideali, ci chiederà di scendere a compromessi sui nostri valori, ci metterà di fronte al dolore, alla povertà e alla morte, mostrandoci che aiutare può essere una forma manipolativa di potere, e ci metterà faccia a faccia sia con il senso di gratitudine sia con il disprezzo di coloro che siamo destinati ad assistere. È un meraviglioso e frustrante viaggio di scoperta che richiede accettazione e ricostruzione, non una semplice riparazione.

### **Lecture**

Stephen Joseph, *What Doesn't Kill Us: A Guide to Overcoming Adversity and Moving Forward*.

## Riposare

*È molto importante che reimpariamo l'arte di riposare e di rilassarci. Non solo ciò aiuta a prevenire l'insorgenza di molte malattie che si sviluppano attraverso tensioni e preoccupazioni costanti, ci permette anche di liberare la mente, concentrarci e trovare soluzioni creative ai problemi.*

Thich Nhat Hanh<sup>121</sup>

“Dobbiamo far entrare nella testa del nostro dipartimento delle risorse umane (HR) che R&R (*rest & recuperation*) non equivale all'assistenza al personale!” mi ha detto un amico che lavora come incaricato sull'emergenza in prima linea, dall'Africa Occidentale al Medio Oriente. Se R&R – l'acronimo militare che significa riposo e recupero (tempo libero) durante un incarico sul campo – è tutto il sostegno che riceviamo dopo settimane o mesi in ambienti altamente impegnativi, non sorprende che il livello di *burnout* e stress psicologico tra i professionisti umanitari sia in aumento.

Non vi annoierò con il R&R visto che lo conoscete già: un ritiro di yoga a Bali, una spiaggia in Messico, una pausa in un posto dove finalmente potete comprare alcolici legalmente. Passate sei settimane in Iraq, con strette regole di sicurezza, nessun movimento che non debba essere approvato, la maggior parte del tempo trascorsa al chiuso in un ufficio o in un complesso, e poi una settimana di riposo. Sei settimane dentro, una settimana fuori. Questo è il lavoro umanitario e di attivismo in condizioni difficili. Pensate poi di riuscire a trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata in situazioni di questo genere? Ho i miei dubbi. Una settimana di R&R serve a malapena a dare una grattatina alla superficie del vostro esaurimento e poi siete di nuovo a lavorare a pieno ritmo, e del tutto isolati.

“L’equilibrio tra lavoro e vita privata” è un’idea inventata da coloro che pensano che possiamo accenderci e spegnerci come se fossimo delle macchine. Scegliendo il lavoro di aiuto o di attivista, spesso usciamo del tutto dalla struttura del lavoro “dalle 9 alle 5”. Quindi, come ci proteggiamo sul campo quando c’è poco tempo per fare una pausa, e nessuna reale opportunità di attività oltre il lavoro? Idealmente, si trova il modo di mangiare cibo sano, fare un po’ di esercizio fisico, essere intellettualmente stimolati, e costruire al nostro interno un rifugio sicuro di salute mentale e spirituale. Quanti di noi riescono davvero a fare tutto questo contemporaneamente? Ho sentito più e più volte nelle mie conversazioni con persone che lavorano a livello internazionale: l’R&R standard non è solitamente in grado di prevenire il *burnout*. Bombardati da continui stimoli, abbiamo perso la capacità di riposare davvero, abbiamo bisogno di reimparare l’arte del riposo. Il nostro tempo libero spesso viene riempito con un mix di social media che rincretiniscono, di socializzazione vuota, o di un bere eccessivo. Questo tempo libero di bassa qualità può lasciarci svuotati. Tende a coinvolgere persone e attività che non ci interessano minimamente e così diventiamo pigri, ci accontentiamo di afferrare qualsiasi cosa ci prometta la possibilità di staccare la spina. In seguito, in genere, ce ne pentiamo e forse proviamo anche risentimento. “È un modo per gestire la solitudine sul campo”, mi dice S., operatrice umanitaria sulla trentina. “Ci sono spesso questi enormi gruppi di operatori umanitari che escono, bevono, solo per sentire che non siamo soli, che abbiamo degli amici dopo tutto. Lo trovo triste, mi dà un senso di immensa solitudine”.

Allora cosa può essere di aiuto?

La mia insegnante di yoga insegna il concetto di “riposo costruttivo”, e mi chiedo se questo è ciò che manca a quelli di noi che lavorano come attivisti o come volontari. Non solo rilassarsi, andare su una spiaggia per una settimana sorseggiando cocktail e facendo massaggi, ma sintonizzarsi su un riposo più profondo, qualcosa che sia allo stesso tempo rilassante e coinvolgente.

Nel suo libro *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, lo psicologo Mihaly Csikszentmihalyi scrive:

Contrariamente a quanto crediamo di solito [...] i momenti migliori della nostra vita non sono i momenti passivi, ricettivi e rilassanti, anche se tali esperienze possono essere piacevoli, se abbiamo lavorato duramente per ottenerle. I momenti migliori di solito si verificano quando il corpo o la mente di una persona è teso al suo limite in uno sforzo volontario per realizzare qualcosa di difficile e utile. L'esperienza ottimale è quindi qualcosa che facciamo accadere. Per un bambino, potrebbe essere posizionare con le dita tremanti l'ultimo blocco di una torre che ha costruito, più alta di qualsiasi altra torre costruita finora; per un nuotatore, potrebbe essere cercare di battere il proprio record; per un violinista, padroneggiare un intricato passaggio musicale. Per ogni persona ci sono migliaia di opportunità, sfide per espandere noi stessi.<sup>122</sup>

Se possiamo coltivare questo tipo di riposo, allora non importa dove ci troviamo, abbiamo un pezzo del puzzle utile per evitare il *burnout*. Ma a volte, forse, R&R deve assumere un significato completamente diverso. Un consulente sanitario che ha lavorato in alcuni dei paesi più difficili al mondo, da Haiti alla Repubblica Centrafricana, una volta mi ha detto: “Quando ero in Sud Sudan con i miei colleghi eravamo soliti chiamare R&R “*Reflect & Resign*” (Rifletti e dimettiti), perché moltissimi colleghi se ne andavano per una settimana... e non tornavano più”. Dato che probabilmente non c'è un momento ideale per andarsene da un lavoro che ci sta schiacciando, se siamo a rischio di *burnout*, allora questa strategia può essere altrettanto buona come qualsiasi altra. Forse la sensazione che era ora di andarsene si agitava nel sottofondo da settimane: devo restare o devo andare? R&R è un'occasione per allontanarsi dalla tempesta e vedere le cose un po' più chiaramente. Idealmente, le organizzazioni non avrebbero bisogno di portare le persone così vicine al limite; ma se non possiamo essere aiutati dalla nostra organizzazione, allora sapere quando è il momento di uscirne è un segno di saggezza.

## Lecture

Thich Nhat Hanh, *How to Relax*.



## Un giorno miele, un giorno cipolle

*Anche questo passerà.*

Detto attribuito al poeta sufi Attar di Nishapur<sup>123</sup>

Il poeta persiano Attar di Nishapur riporta la favola di un potente re che chiede ai saggi riuniti di creare un anello che lo renda felice quando è triste. Dopo aver deliberato, i saggi gli consegnano un semplice anello con le parole “Anche questo passerà” incise sopra. Il mio insegnante di arabo mi ha insegnato una bella espressione che assomiglia alla saggezza sufi: *Yom asal, yom basal*, che letteralmente significa ‘un giorno miele, un giorno cipolle’. Questo insegnamento mediorientale descrive l’impermanenza, una dottrina essenziale anche nel buddhismo, il concetto che le cose cambiano sempre, che i giorni amari delle cipolle prima o poi finiranno e ci saranno dolci giorni di miele, e così via in un ciclo apparentemente senza fine.

Ciò non è una vana speranza frutto di un pensiero positivo; *yom asal, yom basal* è una riflessione sulla determinazione e la resilienza di un popolo che ha sopportato ogni tipo di oppressione e resistenza, ed è ancora capace di credere che nella vita ci sia di più che miserabili giorni di cipolle.

Viviamo una vita fatta di costante cambiamento – “cambiando” spesso casa, trasferendoci in nuovi paesi o in una zona diversa del nostro stesso paese, cambiando gruppo di lavoro, affrontando malattie e morte. Sono cambiamenti e sofferenze inarrestabili e continue. Siamo spesso costretti ad affrontare l’ignoto, immersi in eventi traumatici improvvisi.

I giorni delle cipolle passeranno. Forse abbiamo tutti bisogno di

un anello come quello del potente re. Nel mio inciderei la danza  
delle lettere arabe

يوم غسل ويوم بصل

Un giorno miele, un giorno cipolle.

## Letture

Mahmood Jamal (ed.), *Islamic Mystical Poetry: Sufi Verse from the  
Early Mystics to Rumi*.

## Ogni quanto ti lavi i denti?

*Vedere un mondo in un granello di sabbia,  
e un cielo in un fiore selvatico,  
tenere l'infinito nel palmo della mano,  
e l'eternità in un'ora.*

William Blake<sup>124</sup>

Mentre mi iscrivo a una lezione di yoga, una frase sul sito web del centro cattura la mia attenzione: Una studentessa chiede quanto spesso dovrebbe praticare yoga. La risposta è un'altra domanda: "Ogni quanto ti lavi i denti?" È sufficiente fare una pulizia settimanale molto accurata? Sì, se chiedete a mio nipote. Ma lui ha dieci anni e a quell'età i bambini non sono molto propensi a pulirsi i denti. Chiedete al mio dentista e avrete una risposta più pertinente.

Mi piace pensare che la qualità conti più della quantità. Non è quanto tempo passiamo a lavorare, ma come lavoriamo. Non è quanto tempo libero ci prendiamo, ma come lo passiamo. A volte però tendo a non essere d'accordo con me stessa: a volte "quanto" e "quanto spesso" sono altrettanto importanti di "quanto bene". Lavatevi i denti una volta al mese e capirete cosa intendo.

Prevenire il *burnout* è un po' come prevenire la carie, tranne che non richiede solo uno sforzo personale (sì, a volte la cura di sé è uno sforzo, proprio come pulirsi i denti), ma anche il coinvolgimento della comunità (come, ad esempio, sul posto di lavoro o nei gruppi di attivisti). Non cresciamo né ci manteniamo sani di mente unicamente "dandoci dentro" da soli.

È importante che facciamo il punto della situazione. Come? Ogni quanto?

Ognuno di noi deve trovare il proprio ritmo e ritagliarsi i propri “rituali” senza trasformare la cura di sé nell’ennesimo compito sulla nostra lista delle cose da fare. Trovare il tempo ogni giorno per qualcosa che nutra il nostro corpo e la nostra mente – leggere un romanzo, andare a nuotare, fare una passeggiata, passare del tempo insieme alle persone con cui stai bene – è la stessa cosa che lavarsi i denti ogni giorno. Aspettarsi di mantenersi sani di corpo e di mente solo desiderando “quella vacanza” prospettata qualche mese più in là, è come aspettarsi di avere un sorriso sano semplicemente visitando il dentista ogni sei mesi. Non succederà, per quanto il ragazzino di dieci anni che hai dentro di te lo desideri.

### Letture

Rachel Naomi Remen, *My Grandfather's Blessings: Stories of Strength, Refuge, and Belonging*.

**QUARTA PARTE**  
**NOTE DIROMPENTI**



Dietro gli affanni e i grandi dolori  
che gravano con il loro peso sulla nebbiosa esistenza,  
felice è colui che può con un'ala vigorosa  
librarsi verso i campi luminosi e sereni;

Colui i cui pensieri, come allodole,  
volano liberamente verso i cieli al mattino,  
colui che plana sulla vita e comprende senza sforzo  
il linguaggio dei fiori e delle cose mute!

Charles Baudelaire, *Élévation*<sup>125</sup>





## Prendersi cura è sovversivo

*Prendermi cura di me stesso non è autoindulgenza, è autoconservazione, e lo considero un atto di lotta politica.*

Audre Lorde<sup>126</sup>

È una sera di giugno, una di quelle lunghe e luminose estati inglesi che ti fanno venire voglia di alzarti e uscire, e andare a respirare. Salto sulla mia bicicletta e pedalo fino al Magdalen College, uno dei più bei college dell'Università di Oxford, che si estende su ettari di terreno, famoso per il suo parco di cervi e la sua meravigliosa cappella. Sto andando a una conferenza del dr. Mads Gilbert, un medico norvegese che ha lavorato a Gaza e in tutto il Medio Oriente dal 1982. L'ambiente idilliaco è piuttosto in contrasto con le foto e le storie che sto per ascoltare, con le immagini di guerra, perdita, sofferenza e distruzione. Il dr. Gilbert è un esempio di umanitarismo che è allo stesso tempo fonte di ispirazione e di disagio; il suo modo sovversivo di stare a contatto con la sofferenza degli altri invita ad alcune riflessioni.

Il dr. Mads è "sovversivo" prima di tutto perché appartiene a qualche luogo. Come operatori umanitari e attivisti costantemente in movimento, la nostra casa è ovunque e da nessuna parte. Mi ha colpito il radicamento del dr. Mads nella sua comunità. Lavora come direttore medico della clinica di medicina d'urgenza all'ospedale universitario di Tromsø, proprio sotto il Polo Nord, un posto che dev'essere tanto bello, quanto freddo e buio in inverno. Questo è il posto che lui chiama casa. Quando senti parlare il dr. Mads, senti che ama passare del tempo sulle piste da sci e le cime delle montagne; il suo lavoro di assistenza umanitaria nelle aree di

conflitto non è una fuga, non è un modo per andarsene da una fredda città a nord del Circolo Polare Artico, né un modo per far salire il suo tasso di adrenalina stando in una zona di guerra. È un membro attivo della sua comunità, si presenta alle elezioni comunali, e mi è piaciuto che abbia aperto il suo discorso mostrandoci le bellissime immagini dell'aurora boreale. Gli operatori umanitari parlano spesso dei luoghi più oscuri in cui vengono dispiegati, e non menzionano mai la loro casa. La casa è importante, anche se siamo dei nomadi globali.

Il dr. Mads è “sovversivo” perché ci dice di essere arrivato a Gaza attirato dalla possibilità di compiere un gesto di solidarietà, non per “portare responsabilità”, non per aiutare, “non perché i palestinesi non possono gestire le loro cure mediche da soli – sono altamente istruiti e hanno una vasta esperienza nell’assistenza medica in situazioni di guerra – ma perché era importante essere solidali”. Le organizzazioni umanitarie ben radicate sono sospettose riguardo all’essere solidali, perché si presume che il nostro lavoro debba essere apolitico e neutrale – come se facendo della nostra professione un servizio dovessimo smettere di sentirci coinvolti. Uccidete la passione e fate entrare la burocrazia.

Il dottor Mads è “sovversivo” perché lavora con altri professionisti della medicina – medici, infermieri, paramedici – nei loro ospedali, come ospite. Ha costruito legami con uomini, donne e bambini, che si sono affezionati al suo calore, come la bambina che ama farsi dei selfie con lui – piccole cose che contano quando intorno non c’è altro che distruzione. Il dr. Mads conta per loro non solo per le sue competenze tecniche, ma per un’amicizia segnata dal rispetto e dalla dignità reciproche.

Il dr. Mads è “sovversivo” perché non prova vergogna delle emozioni. Durante i suoi discorsi ci racconta di come in numerose occasioni abbia pianto, perché la sofferenza di cui era stato testimone era semplicemente troppa, per essere sopportata. Non piangeva durante gli interventi, quando doveva avere in mano saldamente la situazione, ma magari piangeva nell’intimità della sua stanza, o con un amico fidato e collega al termine di una lunga giornata,

magari ricordando il volto dei bambini che avevano perso degli arti o erano stati ustionati dalle esplosioni. Alcuni operatori umanitari dicono che dobbiamo proteggerci dalla sofferenza di cui siamo testimoni. Lo facciamo, ma non diventando freddi e distanti, cinici e condiscendenti. Il dottor Mads ha certamente pianto, ma non possiamo neppur lontanamente ritenerlo un uomo distrutto, un medico esaurito. Il suo capo in Norvegia appoggia questo suo lavoro, e colleghi e amici a Gaza apprezzano il suo essere una persona schietta e professionale nel suo operato. Questo è ciò di cui abbiamo bisogno per proteggerci e rimanere sani di mente in condizioni così dure: l'apprezzamento e una rete di sostegno.

Il dr. Mads è “sovversivo” perché ci ha detto che quando fotografa i pazienti a Gaza, applica gli stessi standard etici che applica in Norvegia. Ottiene sempre il consenso dei pazienti, non c'è “turismo del disastro”, le foto sono scattate entro i limiti etici accettati e con il permesso della direzione dell'ospedale.

Il dr. Mads è “sovversivo” perché ci ha detto che la sua professione medica “non può e non deve essere separata dalla società; dovrebbe essere una forza viva, uno strumento per vivere delle vite spese bene e per operare cambiamenti a servizio della giustizia. La medicina dovrebbe essere un'arma pacifica contro l'oppressione e l'ingiustizia. Naturalmente, dobbiamo schierarci. Ci schieriamo dalla parte dei pazienti, contro tutto ciò che risulta dannoso per la loro salute. Questo richiama a un'azione, spesso con implicazioni politiche”.<sup>127</sup>

Le sue parole mi hanno ricordato quando la mia direttrice clinica a Gerusalemme mi disse che, come psicologi, possiamo usare il nostro lavoro a beneficio della società. Sostenere gli attivisti era il suo modo di impegnarsi politicamente. Quel breve commento ha ribaltato il mio mondo. Quanti sono, là fuori, quelli che sentono che abbiamo perso o dovuto rinunciare alla nostra voce “politica”, alle nostre opinioni e impegni, a causa di certe politiche interne all'organizzazione?

Il dottor Mads è “sovversivo” perché ci dice che il suo livello di empatia, saggezza e umanità aumenta ogni volta che ritorna da Gaza. L'umanità del dr. Mads viene percepita come sovversiva in un set-

tore che sembra messo in imbarazzo dalle emozioni, dove troppo spesso ci sentiamo costretti a nascondere le nostre lacrime fino al punto di non piangere più, di aver speso del tutto la nostra capacità di provare dolore, di aver anestetizzato il nostro disagio dentro alle dipendenze, di aver smesso di essere compassionevoli, e cessato di essere disposti a entrare nella “confusione” che costituisce la vita di un'altra persona. Essere operatori umanitari privi di empatia, incapaci di lasciarci seriamente coinvolgere nella sofferenza altrui e di sperimentare la nostra stessa sofferenza, mancando del sostegno di coloro per cui lavoriamo e con cui lavoriamo, porta a un approccio sterile e puramente tecnico del servizio, un approccio che confonde la neutralità e l'indipendenza con il disimpegno. Molti di noi sono entrati nel lavoro umanitario perché pensavamo che fosse sovversivo e dirompente nei riguardi di idee o sistemi che riteniamo debbano essere cambiati. Perché ci importava. Prendersi cura è sovversivo, e il dottor Mads me lo ha ricordato.

### **Lecture**

Margaret Wheatley e Asante Salaam, *Perseverance*.

## Buona e cattiva sorte

*Una buona sorte può presagire una sfortuna, che a sua volta può mascherare una buona sorte.*

Proverbio cinese

Nel suo discorso ai laureati del 2005 a Stanford, Steve Jobs ha raccontato la sua storia personale di abbandono del college: i suoi genitori adottivi appartenenti alla classe operaia avevano fatto di tutto per mantenere la promessa fatta alla sua madre naturale di dargli un'istruzione universitaria. Ma lui non ne vedeva il valore, ha abbandonato dopo sei mesi, pur continuando a visitare il campus e frequentando solamente i corsi che gli interessavano. Calligrafia e tipografia, per esempio. Sappiamo tutti cosa abbia fatto dopo con quel suo incredibile senso della bellezza e dell'ordine. Ma sapeva allora che abbandonare l'università era la scelta più saggia? «Se non avessi abbandonato, non avrei mai frequentato questo corso di calligrafia, e i personal computer non avrebbero potuto avere il meraviglioso stile tipografico che hanno ora».

Le parole di Steve Jobs mi hanno richiamato alla mente il racconto cinese sulla buona e la cattiva sorte. Quando l'ho letto per la prima volta, è stato come togliersi un paio di occhiali con le lenti sbagliate e guardare finalmente la mia vita in maniera chiara, per la ricchezza di significati che mi stava rivelando:

C'era una volta un vecchio contadino povero che aveva un solo cavallo per arare i suoi campi. Un giorno il cavallo scappò sulle colline. Un vicino venne a sapere di questo sfortunato episodio e cercò di mettersi nei suoi panni, mostrandogli amico: "Che sfortuna!", disse.

“Buona sorte? Cattiva sorte? Chi lo sa?” rispose il contadino. Circa una settimana dopo il contadino sentì il rumore di molti zoccoli. Si voltò verso le colline e vide il suo vecchio cavallo correre verso casa seguito da una mandria di cavalli selvaggi. Corsero tutti nel recinto e il contadino chiuse il cancello. Vedendo tutti quei forti cavalli selvaggi, il vicino si congratulò con il contadino.

“Che fortuna!”, disse.

“Buona sorte? Cattiva sorte? Chi lo sa?” disse il contadino.

Il giorno dopo di buon mattino, il figlio del contadino andò nel recinto per cercare di addomesticare uno dei cavalli selvatici. Improvvisamente il ragazzo cadde dal dorso dell'animale e si ruppe una gamba. Il vicino, ed ognuno nel villaggio, ritennero che questa fosse una grande sfortuna.

“Che sfortuna!”, dissero.

“Buona sorte? Cattiva sorte? Chi lo sa?”, rispose il contadino.

Due giorni dopo l'esercito entrò nel villaggio e arruolò tutti i giovani, costringendoli a lasciare le loro case e a prendere le armi per combattere una guerra sanguinosa. Naturalmente, quando videro la gamba fratturata del figlio del contadino, capirono che non poteva combattere e lo lasciarono a casa.

Il vicino era molto felice per il contadino.

“Che fortuna!”, disse.

“Buona sorte? Cattiva sorte? Chi lo sa?” disse il contadino serenamente.<sup>128</sup>

Come il contadino saggio, dobbiamo aver fiducia che i singoli punti si uniranno in qualche modo nel nostro futuro. Semplicemente, disse Steve Jobs: «non possiamo aspettarci di vedere i punti unirsi guardando in avanti, ma possiamo collegarli tra loro solo guardando all'indietro»<sup>129</sup>

Il contadino cinese ha fiducia che i singoli punti si collegheranno semplicemente tra loro strada facendo. Questo nostro modo di mostrarci aperti a ciò che verrà è ciò che ci può dare maggiormente il coraggio di seguire il nostro istinto/cuore anche quando ci sembrerà che questo porti ad allontanarci dal sentiero già tracciato; ed è forse da questo che verrà ciò che farà la differenza.

Il contadino cinese è il mio guru: porta speranza, un senso di stupore, e la curiosità per ciò che ci sarà dietro l'angolo. Non sappiamo davvero mai che cosa di buono possa venire fuori da ciò che chiamiamo "bene" e ciò che chiamiamo "male". A un certo punto, possiamo solo fare il punto della situazione e collegare i punti guardandoci indietro.

### **Lecture**

Hafiz e Daniel Ladinsky, *The Gift: Poems by Hafiz, the Great Sufi Master*.

## La guerra (non) è zen

*C'è un particolare impeto nella guerra. In un'imboscata, quando il pericolo è così presente, non c'è passato. Non c'è futuro. Sei spinto nel presente in un modo che è simile agli effetti di una droga. Voglio dire, anche i colori sono più brillanti. La guerra è zen, e questo diventa un modo molto inebriante di vivere. Ci nobilitiamo nella guerra, specialmente quelli di noi che saltano da un conflitto all'altro. A Sarajevo, per esempio – prima di partire, stavi seduto a Parigi per quattro o cinque giorni e tutto quello che facevi nascondeva la voglia di tornare indietro. La cultura della guerra prende il sopravvento; non funzioni più al di fuori di essa.*

Chris Hedges<sup>130</sup>

Seduta in una sala conferenze ad ascoltare un gruppo di fotogiornalisti e di personale umanitario, ho sentito racconti di guerra in Bosnia, Iraq, Afghanistan - ovunque ci fosse stata una guerra, potevi essere certo che loro c'erano stati. In modo non dissimulato, era chiaro che quegli incontri ravvicinati con le guerre degli altri erano stati i momenti migliori della loro vita. Un paradosso: esperienze così travolgenti possono essere sia dolorose che arricchenti, a volte dannose, spesso significative. Mentre scrivo dalla comodità della mia casa, ricordo con nostalgia il mio periodo in Israele e Palestina, dove tutto sembrava così vivo, intenso, chiaro.

Cosa significa per la nostra salute mentale scegliere una professione "al limite", dove ci confrontiamo con la morte e la sofferenza, con la vita nei suoi risvolti migliori e peggiori? A volte mi sento in colpa. Con il pretesto di aiutare, documentare e agire in solidarietà con altri, corriamo il rischio di trasformare le guerre, le lotte e l'oppressione degli altri in qualcosa che dà a noi un significato, che ci fornisce un senso di realizzazione e un'identità, per non parlare



delle grandi opportunità di realizzazione. Questa cruda consapevolezza può essere sconvolgente, e fa emergere le contraddizioni e i paradossi del nostro operato nel mondo.

Siamo presi tra il voler fare la differenza, per quanto piccola, e il romanzare la miseria degli altri, costruendoci sopra una carriera, e vivendo sopra una sorta di montagne russe emotive che finiscono solo quando si torna da una missione. Ma quando siamo fuori, spesso non sappiamo cosa fare di noi stessi in un mondo ordinario, e per molti l'unico modo per trovare di nuovo il proprio posto è di tornare sul campo. Venire via dalla guerra richiede un proprio sistema di riabilitazione. T., un responsabile della sicurezza siriano, ha condiviso con me la sua forte esperienza. "L'esperienza di uscire dalla Siria è stata la più difficile. Una volta al mese venivo in Turchia per due giorni, ma mi mancava l'eccitazione del campo. Mi annoiavo molto qui e volevo solo tornare indietro – vedevi tutti gli espatriati andare in giro a bere, e mi sentivo così fuori posto qui. Molte persone diventano dipendenti da quella scarica continua di adrenalina. Ti senti parte della storia, ma può davvero influenzarti negativamente... Mi sono sentito così fuori posto qui, persino depresso. Vedevo tutta questa gente che aveva una vita normale, che andava a fare shopping, e a un'ora di distanza la gente stava morendo".

Tornando con la memoria ai suoi giorni ad Aleppo, T. ha continuato: "Affrontavo la mia dipendenza dalla guerra in un modo che credo fosse sbagliato; sono rimasto in Siria.... Ora so che abbiamo bisogno di qualcuno che ci aiuti a vedere i segnali che qualcosa non va: sono ovunque, ma siamo troppo presi per notarli. Abbiamo bisogno di qualcuno che ci dica 'potete pensare che tutto ciò sia eroico, ma questo non è normale'... Forse un giorno" ha continuato, "avrò un lavoro in cui non dovrò rischiare la vita".

L'ex corrispondente di guerra Chris Hedges mi ha aiutato a dare un senso alla nostra attrazione disfunzionale per il lavoro sul campo. Egli scrive che «la guerra è una delle imprese più inebrianti, intossicanti e capaci di generare dipendenza che l'umanità abbia mai creato.» «Per quanto orribile possa essere» continua, «ha un fascino,

un'attrazione, un richiamo che attraversa le linee nazionali, l'etnia, la razza, la religione.» Come lui, molti di noi giungono al punto in cui «sentiamo che è meglio vivere un momento inebriante e che ci dà forza, piuttosto che tornare alla noiosa routine della vita quotidiana, e se il costo da pagare è con la propria vita, allora è un costo che si è disposti ad accettare.»<sup>130</sup>

Non importa quanto sembri significativa la vita sul campo, a un certo punto crolliamo. È uno stile di vita estenuante. Per alcuni, il *burnout* si manifesta come perdita di compassione. Ci intorpidiamo e cominciamo a costruirci una corazza e tiriamo avanti, perché è questo quello che ci si aspetta da noi. Quando viviamo immersi nell'estremo e vivere delle emozioni scioccanti diventa la norma, impariamo a spegnerci per sopravvivere. Ci vuole un lavoro sulle emozioni, consapevolezza, pratica e cura di sé, per “prendere le distanze” dalle emozioni travolgenti che costituiscono il tessuto del nostro lavoro, senza disimpegnarsi o diventare uno zombie.

Viviamo sul filo del rasoio e, più spesso che no, alcuni cadono da quel filo. Allora ciò che può guarirci non è probabilmente un'altra missione, non un altro incarico sul campo. Eppure è lì che tendiamo a cercare le soluzioni, perché è quello che sappiamo, è la nostra 'zona di comfort'. Le zone di guerra diventano le nostre zone di comfort.

Prima di chiudere il nostro incontro, ho chiesto a T. se avesse una famiglia lì. “Sì, mi sono sposato e abbiamo una bambina”, disse con occhi sorridenti. La guerra può essere una forza in grado di fornirci un senso, ma, come scrive Chris Hedges, “ciò che ci guarisce dalla dipendenza della guerra è l'amore”.

La guerra non è zen.

## Lecture

Romeo Dallaire, *Shake Hands with the Devil: The Failure of Humanity in Rwanda*.

## All ricerca di un significato e di una guarigione tra le macerie della guerra

*Mi ci è voluto un po' di tempo per cominciare a guardare il tumulto interiore che mi spingeva verso le zone di guerra. Erano zone scomode, erano la mia "casa", un ripetersi delle condizioni di tensione e di paura in cui sono cresciuto.*

Dall'esperienza di un noto corrispondente di guerra<sup>131</sup>

Quando ho visto il film *A Thousand Times Good Night*, la storia di una fotografa di guerra divisa tra la passione per il suo lavoro e l'amore per la sua famiglia, ho sentito una profonda connessione con i dilemmi della protagonista. Dopo un incarico traumatico in Afghanistan, vediamo Rebecca tornare in Irlanda con il marito e le sue due figlie. Dopo la gioia iniziale e il tanto necessario riposo, si sente come un pesce fuor d'acqua. Desiderosa di stabilità, ma incapace di sentirsi a proprio agio con essa, cerca un senso e una guarigione tra le macerie della guerra. Questi paradossi, tensioni e contraddizioni sono in realtà comuni a molte persone. Desideriamo essere lontani da casa ed essere a casa, le due cose nello stesso tempo; amiamo e temiamo il nostro lavoro.

Ho sentito storie simili da altri colleghi. Un uomo sulla trentina ha problemi a dormire a casa, ma in Iraq può finalmente rilassarsi e riposare, pur mancandogli la sua famiglia. Un'amica non sa spiegare l'ansia che prova quando torna nel suo tranquillo villaggio nei Pirenei francesi. Non le succede niente del genere quando è a Gaza. Io stessa provo un senso di pace quando sono sul campo, che può trasformarsi in noia una volta tornata a casa.

Vallo a capire.

Sembriamo più a nostro agio in una zona di conflitto che a casa nostra.

Eppure, spesso ci manca qualcosa anche sul campo. A volte mi chiedo se usiamo i conflitti degli altri come un'alternativa poco ortodossa alla terapia personale. È difficile ammettere che cerchiamo attivamente ambienti pericolosi per soddisfare alcuni nostri bisogni. Dubito che esista una cosa come un "altruista puro", quindi quello che credo è che sto solo suggerendo un certo grado di consapevolezza riguardo al nostro altruismo egoistico e al nostro bagaglio personale, se può aiutarci a fare meno danni sul campo.

La protagonista di *A Thousand Times Good Night* ricorda come sia stata la rabbia a spingerla a diventare fotografa di guerra. Forse andare nelle zone di guerra fa parte di un processo di guarigione. Forse è una dipendenza in sé, o forse è un vero atto d'amore. Forse attrae delle persone che non sono in grado di condurre una "vita normale", qualunque cosa ciò significhi.

"A volte usiamo le lotte altrui per scaricare le nostre frustrazioni", mi ha detto un coordinatore attivo nella crisi in Siria. A volte navighiamo semplicemente nella vita per darle un senso compiuto. Più tempo passo in Medio Oriente, più vedo come i conflitti esterni fanno luce sui miei disordini interiori. Ci avviciniamo al lavoro di assistenza con un misto di motivi paradossali. Non siamo dei salvatori. Forse siamo noi stessi ad essere salvati.

## Lecture

Anthony Loyd, *My War Gone By, I Miss It So*.

## Conversazioni difficili

*La più grande vittoria è quella che non richiede alcuna battaglia.*

Sun Tzu<sup>132</sup>

Quando ho accettato il mio primo incarico a Nablus, in Palestina, vedevo i pazienti in incontri individuali, e ogni sei settimane andavo a Gerusalemme per la supervisione clinica. Gerusalemme era solo a un'ora di distanza, ma per molti versi sembrava un mondo a parte, reso ancora più difficile da raggiungere a causa dei numerosi posti di blocco militari. A Gerusalemme ho incontrato A., uno psicologo clinico che per me è diventato una guida e un amico. In una delle nostre conversazioni ricordo che mi ha suggerito che una delle ragioni per cui alcuni di noi si dedicano al lavoro umanitario e passano così tanto tempo in situazioni cariche di conflitto è dovuto al tentativo di affrontare le proprie difficoltà personali, di misurarsi con le contrarietà della nostra vita quotidiana: dal lavoro alla casa e a tutto ciò che sta in mezzo. Questo assomiglia a un approccio omeopatico. Prendiamo il veleno per guarire. Infatti, una delle più grandi e continue lezioni che ricavo dal campo è imparare come affrontare i conflitti interpersonali senza reagire in maniera prepotente o sottomessa, o con un mix tra le due. La maggior parte di noi infatti segue uno o più di questi modelli: aggressivo, passivo-aggressivo o passivo.

Quando queste strategie falliscono, ci rivolgiamo a testi di *self-help* che ci dicono di essere "assertivi". Sì, ma come? Non c'è una modalità di assertività che vada bene per tutti. Ciò che è considerato assertivo in una parte del mondo altrove è semplicemente espressione di maleducazione. Come italiana che vive in Inghilterra, questo lo so fin troppo bene.

Le relazioni tese sono spesso parte integrante del *burnout*. Quindi, nella mia ricerca di modi per gestire il risentimento in seguito a conversazioni che non hanno un esito positivo, mi sono volta verso il concetto di “mescolanza” derivante dall'*aikido* come indicato da Jon Kabat-Zinn in *Full Catastrophe Living*.

L'obiettivo consiste nella pratica di mantenere il proprio equilibrio e la calma anche sotto un attacco fisico, e di fare uso dell'energia irrazionale e squilibrata dell'aggressore per dissipare la sua energia senza farsi male e senza danneggiarlo. Questo implica essere disposti ad avvicinarsi all'aggressore e a entrare effettivamente in contatto con lui e nello stesso tempo a non porsi direttamente nel percorso di maggior pericolo, cioè proprio di fronte alla persona che si dirige verso di te. Immaginate di incontrare una persona a testa alta, “senza attaccare, senza arrendersi e senza fuggire.”<sup>133</sup>

Senza attaccare, senza arrendersi e senza fuggire. Come?

Con la pratica.

Le conversazioni difficili non “risolvono” necessariamente le situazioni di tensione. Quanti ‘colloqui di pace’ falliti abbiamo visto? Eppure, alla fine, alcuni hanno avuto successo. A volte le conversazioni difficili riguardano la nostra capacità di mantenere la nostra propria integrità e dignità. Non possiamo mai sapere cosa avviene dopo una conversazione difficile. Nel bene o nel male, insegniamo agli altri come trattarci, e forse in questo processo le conversazioni difficili ci sono d'aiuto. Più che un lieto fine, le conversazioni difficili possono fornire un senso di risoluzione, o un nuovo inizio, e aiutarci ad andare avanti.

## Lecture

Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*.

## Cambiare il mondo avviene “in mezzo”

*Sta ancora in piedi, nonostante le sue cicatrici.*

Amy Winehouse<sup>134</sup>

Ero una studentessa piuttosto scarsa in latino e greco al liceo, ma amavo la mitologia greca con le sue storie di coraggio, tradimento, perdita e rinnovamento. Prendete Chirone, il saggio Centauro, che insegnò l'arte della guarigione ad Asclepio, il dio della medicina e della guarigione. Si racconta che un giorno uno dei suoi allievi lo colpì accidentalmente con una delle sue frecce, infliggendogli una ferita che non sarebbe mai guarita completamente. Chirone divenne il guaritore ferito.

Forse siamo tutti “guaritori feriti”, capaci di guarire gli altri ma incapaci di guarire completamente noi stessi; pieni di cura per gli altri ma incapaci di occuparci delle nostre ferite. La storia di Chirone attesta che il problema non è nemmeno la “ferita”; è trascurarla, continuamente, facendo finta che non ci sia. Chirone era ben consapevole della sua ferita.

Arrivare a Nablus, in Palestina, è stato per me un punto di svolta. Immergermi in un mondo che non mi era familiare e allo stesso tempo così vicino alla tradizione spirituale in cui ero cresciuta ha cambiato del tutto i miei piani e ha aperto dentro di me uno spazio di continua ricerca e trasformazione, uno spazio di incertezza psicologica, politica ed esistenziale. Nelle crepe tra Palestina e Israele ho scoperto l'incertezza come pratica liberatoria.

La Palestina mi ha rapidamente insegnato che la mia voglia di aiutare gli altri era inutile se non guardavo dentro di me, alle mie stesse ferite, riconoscendo la mia sofferenza e imparando che non ci sono

soluzioni valide per tutti né rimedi rapidi. La mattina, prima di affrontare l'immensa sofferenza di madri che avevano perso i loro figli, di uomini picchiati in prigione, di bambini così spaventati dai soldati da bagnare il letto all'età di dodici anni, non sapendo cos'altro fare mi sono semplicemente seduta, a respirare, provando a riflettere sui molti perché che mi hanno portata lontana da casa mia per aiutare chi stava lottando per una casa e per un luogo dove vivere in pace. Sono diventata un'avidissima lettrice di testi buddhisti, e la meditazione ha fatto molto per aiutarmi a calmare la mia rabbia, la mia indignazione, la mia confusione. Non potevo fare a meno di chiedermi: come posso sostenere gli altri in un processo di guarigione se non guarisco me stessa? La metafora del guaritore ferito mi ha accompagnato. Mi sentivo fuori posto, disconnessa, oppressa. Anch'io stavo lottando per la mia stessa liberazione come molte delle donne e degli uomini a cui davo consigli. Pensavo di dover lavorare sodo per rimettere in sesto me stessa ed essere d'aiuto agli altri. Forse c'è bisogno di questo. Ma il cambiamento non si ottiene solamente con un atto di volontà.

Il lavoro sul campo alla fine mi ha insegnato ciò che forse era già evidente: siamo come spezzati nelle relazioni e ci ricostruiamo solo attraverso delle relazioni. Cambiare il mondo avviene "nel mezzo": nei rapporti, nelle conversazioni, nei progetti condivisi. La trasformazione è un dono e ci arriva quando meno ce lo aspettiamo: forse quando siamo pronti, forse quando siamo lì senza far nulla, chissà. Il mio lavoro sul campo mi è arrivato come un dono e ha cambiato il mio mondo. Nel caos e nella bellezza di Gerusalemme ho cominciato a imparare che trovare una pace duratura non è qualcosa di questo mondo; piuttosto, sono testimone di una presenza continua dentro di me, e tra me e un mondo fatto di guerra e di pace, di calma e di tempesta, di gioia e di tristezza, di chiarezza e confusione, di risentimento e perdono, di empatia e indifferenza, di altruismo ed egoismo, di odio e amore, di paternalismo e compassione, di paura e coraggio. Non c'è chiarezza da trovare; non ci sono risposte facili, valide una volta per tutte. Le persone che ho incontrato lungo il cammino in ambienti così complessi, mi hanno



mostrato la banalità della consapevolezza personale, così come la sua grande importanza.

Forse il maestro buddhista Pema Chödrön ha ragione: rinunciare alla speranza è la cosa migliore che possiamo fare; rinunciare all'illusione, l'illusione che se solo meditassimo di più, se solo agissimo di più, se solo conducessimo una vita più sana, se solo mangiassimo di meno, se solo "riempissimo il vuoto", allora saremmo più felici. Anni dopo, una lezione mi venne da un attivista siriano. Mi disse: "Ho perso tutto quello che avevo a Yarmouk, ora sono libero". Poi mi ha chiesto se ero capace di giocare a ping-pong.

### **Lecture**

Naomi Shihab Nye, *19 Varieties of Gazelle: Poems of the Middle East*.

## Meditazione in azione

*Chi sono i bodhisattva? Beh, si potrebbe dire che siano degli attivisti politici. Costoro hanno messo sotto controllo le proprie energie mentali, hanno rinunciato alle abituali risposte fuorvianti e hanno sviluppato il loro incredibile potenziale per trovare chiarezza, fiducia in se stessi, coraggio e saggezza. A questo punto, non rimane loro altro da fare che agire con un'enorme compassione verso le sofferenze degli altri, e aiutarli. Le loro azioni non nascono dalla rabbia e dalla frustrazione perché essi hanno sviluppato la saggezza di saper cogliere ciò che è necessario fare e hanno coltivato la pazienza di saper aspettare il momento giusto per farlo. Il bodhisattva non si arrende mai.*

Robina Courtin<sup>135</sup>

La meditazione è diventata un'epidemia. Tutti la praticano. Ha un richiamo immediato contro la nostra cultura del "fare": la meditazione riguarda precisamente il non fare. La sua filosofia ha un fascino universale: gentilezza, compassione, amore, amicizia. È difficile mettere in discussione queste cose.

Ma ci può essere un lato negativo nel modo in cui ci avviciniamo alla meditazione in Occidente. La trasformiamo in uno strumento, una merce da comprare e vendere, un modo per essere felici. Spesso finiamo per usare la meditazione per "addomesticare" la vita, per "essere gentili", "rilassarci", e tagliare fuori il mondo. Ma secondo Thich Nhat Hanh, «la meditazione è essere consapevoli di ciò che ci sta accadendo – nel nostro corpo, nei nostri sentimenti, nella nostra mente e nel mondo.»<sup>136</sup>

A volte è bene mettersi seduti e rendersi conto se la meditazione sta spegnendo la nostra energia e passione. Se è così, questo può portarci a una posizione estrema di non-giudizio in cui non parliamo apertamente o non prendiamo posizione nel mondo. Una

volta un insegnante saggio mi disse che questa è repressione, non meditazione.

La meditazione non è mai stata pensata per essere uno strumento per addormentare la mente. Se volete accendere un fuoco sotto al vostro coraggio morale, rivolgetevi agli insegnamenti spirituali che insegnano che la vita è una meditazione continua. Allora sarete voi stessi a bruciare come una fiamma viva, senza esaurire la vostra energia.

### **Video**

Thich Nhat Hanh, *Peace Is Every Step: Meditation in Action. The Path of Mindfulness in Everyday Life.*

## Dignità

*La dignità non solo sostiene, ma dà energia e crea possibilità. Realizza grandi cose. Solleva chi è caduto e rimette in sesto chi è stato spezzato.*

Desmond Tutu<sup>137</sup>

A. è direttrice di un'organizzazione per i diritti umani, e nel corso degli anni ha visto amici e colleghi andare in *burnout*, così vuole fare qualcosa per evitare che ciò accada di nuovo. Mentre sorseggiamo un caffè, discutiamo di quanto sia importante creare una comunità nel nostro lavoro, una comunità che sia all'altezza dei suoi valori: umanità, responsabilità, inclusione e diversità. Nella conversazione vengono fuori parole come "*burnout*", "stress", "benessere", "significato" ed "esaurimento". Poi casualmente, senza pensarci troppo, butto lì la parola "dignità". Dietro i suoi occhiali da sole mi piace pensare che i suoi occhi si illuminino. Mi fa un gran sorriso, si toglie gli occhiali, mi prende la mano e me la tiene. Abbiamo raggiunto il cuore della questione: tutti vogliamo essere trattati con dignità. Al centro della stanchezza e della rabbia delle persone c'è spesso un senso di non essere riconosciuti, o addirittura, visti o rispettati.

Secondo la psicologa Donna Hicks, la dignità è centrale per la nostra salute mentale e il nostro benessere. Guadagniamo il rispetto attraverso i nostri comportamenti e azioni, ma non guadagniamo la dignità – questa è un diritto di nascita. La dignità consiste nel trattare gli altri come se fossero importanti per noi, come se fossero degni di cura e attenzione semplicemente perché sono esseri umani, come noi. La sua ricerca sulla risoluzione dei conflitti l'ha portata a sviluppare un modello che vede le "ferite alla dignità"

come i pilastri della nostra sofferenza nel mondo: «Quando le persone sentono che la loro dignità è stata violata, arrivano perfino ad andare in guerra per riconquistarla.»<sup>138</sup>

Lo vediamo nel mondo, nelle nostre famiglie, nelle nostre comunità, nei nostri posti di lavoro. La dignità è importante, dalle sale dei consigli di amministrazione, alle riunioni degli attivisti, ai campi profughi. Seth Godin scrive nel suo libro *Linchpin: Are You Indispensable?*:

La dignità è più importante della ricchezza. Tutti hanno bisogno di una quantità sufficiente di risorse. Ma una volta che abbiamo quello che è sufficiente (e ciò può essere meno di quanto si pensi), quello che davvero desideriamo e vogliamo è la dignità. Dovendo scegliere tra la dignità e il “di più”, la maggior parte delle persone sceglie la dignità. [...] Il miglior regalo che potete fare, quello che vi ripagherà oggi e domani e che guarirà il nostro mondo, è quel dono. Il dono della connessione, dell'arte, dell'amore — il dono della dignità.<sup>139</sup>

### Lecture

Donna Hicks, *Dignity: The Essential Role It Plays in Resolving Conflict in Our Lives and Relationships*.

## La regina dell'alveare

*Nel nostro lavoro, ogni giorno prendiamo una serie di decisioni che hanno implicazioni etiche. È difficile portare integrità in queste situazioni quando tutti sono in modalità di sopravvivenza. Se vi trovate in un settore con un ambiente di lavoro tossico potete (a) affondare con la nave, (b) prendere un salvagente e aggrapparvi a esso per salvarvi la vita, o (c) abbandonare la nave e imbarcarvi su una nuova nave. Ma sappiate che, nel momento in cui lo farete, il mare non dev'essere troppo agitato.*

Jennifer Lentfer<sup>140</sup>

Ora in pensione, lo psicologo M. ha dato consigli per oltre trent'anni agli operatori umanitari di tutto il mondo ed è stato una grande fonte di ispirazione e di sostegno per i colleghi. Non faceva della cura del personale un grosso problema, la vedeva più simile a una chiacchierata vicino al distributore dell'acqua, qualcosa come ascoltare e offrire idee utili durante la pausa caffè.

Sostegno per lui significava semplicemente essere lì, in giro, frequentare il quartier generale e il campo. Non era un grosso problema fare una seduta dallo psicologo: sediamoci insieme come persone normali, con tutti i paradossi e i dilemmi che il cercare di fare del bene nel mondo comporta, compreso fare del male, cadere nel nostro complesso del salvatore, negare le nostre zone oscure o l'arroganza che nasconde le nostre debolezze.

Una volta andato in pensione, la sua ONG ha eliminato la sua posizione lavorativa. "Hanno un programma di supporto all'occupazione [ESP: *employment support program*]; le persone possono chiamare da qualsiasi parte del mondo e parlare con qualcuno", dice. Questa persona è "qualcuno che non hanno mai incontrato e che non ha la minima idea del loro lavoro sul campo" "Dopo

averne parlato con M., però, ho saputo da qualcuno della stessa ONG, che i dipendenti non si mettono quasi mai in contatto con l'ESP. Evviva! Sono improvvisamente tutti soddisfatti? Mi sembra improbabile. Piuttosto, immagino che non amino questo approccio impersonale. Che senso ha parlare con qualcuno che non sa nulla del lavoro in zone di guerra e di disastri, o delle lotte intestine che hanno luogo all'interno dei nostri stessi gruppi?

Ciò che rendeva M. speciale era la sua "presenza", il suo essere effettivamente a disposizione del suo staff quando loro ne avevano bisogno.

"Non ho mai pensato di poter curare le persone", mi dice M. "Ero più come uno sciamano, un uomo di medicina, quello che in Africa chiamano *juju man*.... ascoltavo tutti questi CEO, alcuni erano grandiosi, altri erano terribili; pensavano che fossi una specie di oracolo, con le risposte". Sorride. "In realtà, mi vedevo come un catalizzatore in grado di innescare un cambiamento" – un catalizzatore nel senso originale, che è una sostanza che provoca una reazione chimica, ma non è coinvolto nella reazione stessa.

Poi mi ha dato quella che per me è stata una delle spiegazioni più convincenti di come i *senior manager* plasmano la cultura o l'atmosfera che permea le nostre organizzazioni, e come questo conti non solo per la nostra salute mentale e il nostro impegno ma anche per l'impatto diretto che ha sul nostro operato nel mondo. M. mi fa condividere questa riflessione: "Ho tenuto delle api per un po' di tempo.... Sapevi che l'umore dell'alveare è direttamente collegato alla personalità della regina? I suoi feromoni raggiungono fino a 30.000 api e quindi influenzano la bontà e la qualità di tutto il miele prodotto da quell'alveare".

"Allora cosa succede se la regina non è all'altezza?" Chiedo con la curiosità di qualcuno che non sa nulla di apicoltura.

"La fai fuori e la sostituisci", dice lui. In altre parole, i leader influenzano l'atmosfera delle organizzazioni. Fin qui niente di nuovo. Ma questo ha ulteriori effetti, fino ad influenzare la qualità del miele, cioè del nostro lavoro.

La prossima volta che qualcuno avalla un comportamento prepo-

tente sul lavoro solo perché quella persona “è uno che fa il suo dovere” o perché “è uno che ci sa fare”, ricordate la storia dell’ape regina e pensate alla qualità finale di quel miele.

### **Letture**

Ricardo Semler, *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace.*



## Sul palcoscenico, dietro le quinte, lontani dalla scena

*Quando l'individuo si presenta davanti agli altri, la sua prestazione tenderà a incorporare ed esemplificare i valori ufficialmente accreditati della società, più di quanto non faccia il suo comportamento, nel suo complesso.*

Erving Goffman<sup>141</sup>

B. tiene separate la sua vita privata e il suo lavoro sul campo. “C’è una persona sul campo e una persona a casa. Il mio io sul campo è calmo, assertivo, premuroso. Il mio io casalingo è meno assertivo. È come se fossi due persone diverse, mi preoccupa in modo diverso”. Creiamo questi legami incredibilmente intensi sul campo, legami di amore e odio, che forse la vita di tutti i giorni non può contenere completamente. Così impariamo a tenere questi mondi separati, teniamo separate le nostre personalità: è una strategia di adattamento e ci fa un buon servizio per un po’. Ma può essere piuttosto estenuante, e corriamo il rischio di non sentirci mai “interi”, come se mancasse sempre qualcosa.

Forse però non c’è via di scampo. Ci sono sempre pezzi di noi che rimangono sul campo, e pezzi di noi che rimangono a casa. Quando iniziamo una nuova avventura, magari in una città sconosciuta o in un paese straniero, possiamo decidere di andare in modalità risparmio-energetico e mettere da parte degli aspetti di noi stessi, o esplorare parti che sono rimaste in qualche modo addormentate. A volte, dopo un incarico sul campo, si alza un muro invisibile. Quelli che sembravano legami incredibilmente forti svaniscono, al punto che l’unica connessione è un’amicizia su Facebook. Forse è una paura di mostrare aspetti più ordinari di noi stessi. Forse è

un meccanismo di sopravvivenza essenziale per mantenersi sani di mente: non ci sono abbastanza tempo ed energia per tutto e tutti. A volte abbiamo solo bisogno di “dimenticare” il campo per riconnetterci con la vita a casa. “Non ho contatti con nessuno del mio lavoro svolto sul campo”, mi ha detto un ex collega. Forse non abbiamo bisogno di conciliare la persona “sul campo” con la persona “a casa”: siamo esseri complessi e sfaccettati, non qualcosa da mettere in una scatola con sopra un’etichetta. Siamo tutti artisti sul palcoscenico della vita e l’integrità viene con il vivere, non forzando comportamenti laddove non ci appartengono. Forse il dilemma “l’io sul campo” contro “l’io a casa” è un non problema. A volte ci esauriamo inseguendo ideali di perfezione, autenticità e completezza. Ma siamo attivi e autentici anche quando stiamo fermi seduti e non facciamo nulla. Il non fare può essere la forma più alta di impegno sociale: ci prepara alle “battaglie” e al lavoro che ci aspetta. Abbiamo solo bisogno di farlo diventare nostro dentro noi stessi.

### Letture

Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*.

## Piccole cose

*Ho chiuso con le grandi cose e le cose importanti, le grandi istituzioni e i grandi successi, e sono per quelle piccole, invisibili forze morali molecolari che lavorano da individuo a individuo, che si insinuano nelle fessure del mondo come tante piccole radici, o come il trasudare capillare dell'acqua, ma che se si dà loro tempo, faranno a pezzi i più duri monumenti dell'orgoglio dell'essere umano.*

William James<sup>142</sup>

Paul Bouvier, medico del Comitato Internazionale della Croce Rossa, un'organizzazione che assicura protezione e assistenza umanitaria alle vittime di guerra e di altre situazioni di violenza, ha scritto dell'importanza delle piccole cose quando si è al servizio degli altri:

In alcuni luoghi disumanizzati, l'assistenza umanitaria può fornire gocce di umanità. [...] Questo lavoro richiede spesso molta umiltà, e una profonda fiducia nella nostra capacità come esseri umani di rinunciare alla violenza e di impegnarci in relazioni rispettose e costruttive, anche nel mezzo dei conflitti armati. Richiede anche l'accettazione del fatto che gli effetti dell'azione umanitaria possono non essere visibili immediatamente. Potrebbero venire alla luce anni dopo, quando gli ex prigionieri ricordano di aver ricevuto una tazza di caffè, o foto di fiori, di animali selvaggi o di tramonti, gocce di profumo, semplici momenti di umanità condivisa – piccole cose che hanno ripristinato la loro dignità, perché sono stati riconosciuti come esseri umani.<sup>143</sup>

Tutti noi ricordiamo le piccole cose, sia buone che cattive. I momenti di umanità possono essere momenti di guarigione. Pochi

conosceranno i dettagli di una politica di cura del personale, e pochi leggeranno quel rapporto che hai impiegato così tanto tempo a scrivere. Però ci ricordiamo come ci siamo sentiti quando il nostro collega ci ha parlato in un certo modo, quando il nostro direttore ha ascoltato con attenzione, nonostante avesse altri impegni pressanti. M., un direttore attivo nella crisi siriana, ha condiviso una storia semplice:

“Le piccole cose contano... per esempio, quando ero a Gaza durante i bombardamenti abbiamo ricevuto una mail dai nostri colleghi dei Balcani che diceva: ‘Non ci siamo mai incontrati, ma vogliamo farvi sapere che vi siamo vicini’... Questo genere di cose ti fa sentire meglio: come quando qualcuno apprezza il tuo lavoro, o quando ricevi un ‘grazie’ inaspettato. Ok, è un bene avere uno psicologo a disposizione quando c’è bisogno di un supporto più formale, ma c’è un tipo di supporto informale che non ha niente a che vedere con le politiche dell’organizzazione... Abbiamo bisogno di questa umanità, invece alcune grandi organizzazioni ti chiederanno come stai solo dopo un episodio traumatico o ti manderanno una mail impersonale per controllare come stai, ma solo perché i protocolli ufficiali dicono che è così che va fatto... Invece l’umanità è essenziale.”

La cura del personale è ormai diventata un’assistenza “doverosa”. La storia di M. evidenzia invece l’importanza della cura che viene dal cuore. Nasce dal vedere che un collega è in difficoltà e farsi vivi con una semplice e-mail. C’è il rischio, con la professionalizzazione del lavoro di assistenza, di perdere di vista l’importanza dei piccoli momenti di umanità, come se non contassero. Invece contano. Solo perché non si può misurare l’impatto, questo non rende le “piccole cose” insignificanti. Anche se il nostro lavoro consiste più nello stare seduti dietro a uno schermo che essere fuori sul campo, una tazza di caffè, la gentilezza quotidiana, l’ascolto genuino, la presenza, un tocco leggero e il senso dell’umorismo sono ciò che rende questo lavoro umano. Si chiama lavoro umanitario, dopo

tutto. Non dimentichiamolo mai. È nella vita quotidiana che “la ruota entra in contatto con la strada”, al di là delle grandi dichiarazioni di missione. È nei gesti quotidiani, nelle e-mail, nel tono della voce; è lì il posto dove cambiamo le cose, nel bene e nel male. A volte le piccole cose stanno a guardarci mentre siamo immersi in situazioni terribili. A volte sta a noi afferrare un po’ di libertà in mezzo al caos. Le piccole cose sono sempre lì. Jon Kabat-Zinn disse una volta: “Le piccole cose? I piccoli momenti? Non sono affatto piccoli.”<sup>144</sup>

### Letture

Margaret Heffernan, *Beyond Measure: The Big Impact of Small Changes*.

## La frenesia

*C'è una forma pervasiva di violenza contemporanea a cui l'idealista che lotta per la pace con metodi non violenti soccombe più facilmente: l'attivismo e il superlavoro. La fretta e la pressione della vita moderna sono una forma, forse la più comune, della sua violenza innata. Lasciarsi trasportare da una moltitudine di preoccupazioni contrastanti, abbandonarsi a troppi progetti, voler aiutare tutti in tutto è soccombere alla violenza. La frenesia dell'attivista neutralizza il suo lavoro per la pace. Distrugge la propria capacità interiore di pace. Distrugge la fecondità del suo stesso lavoro perché uccide le radici della saggezza interiore che rendono fruttuoso il lavoro.*

Thomas Merton<sup>145</sup>

Thomas Merton era un contemplativo, un monaco trappista, un attivista e uno scrittore. Le sue parole continuano a essere adatte ai nostri tempi, non come un modo comodo per prendersi cura di sé ma come fondamento di un'azione consapevole. C'è un tempo per agire e un tempo per riflettere, un tempo per fare e un tempo per essere. Lo capiamo tutti, allora perché ci è così difficile fermarci, fare il punto della situazione e prenderci cura e guardare dentro noi stessi?

È la frenesia. Forse la paura di perdere un'occasione. Forse abbiamo paura di essere considerati pigri, indulgenti, passivi. Prendersi cura di sé stessi a volte richiede di smettere di preoccuparsi di ciò che pensano gli altri. Tieni un posto libero per i tuoi critici, dice l'autrice e ricercatrice Brené Brown, perché ce ne saranno sempre parecchi.

Abbiamo tutti bisogno di trovare i nostri modi per fare il punto della situazione. Tutti vorranno vendervi qualche forma di terapia o di meditazione. Il mio amico D. suona musica ed entra in un suo

proprio spazio e dimensione: una dimensione fatta di creatività, note, silenzio, parole, di nuovo silenzio. Questa è la sua pratica di mindfulness. Restare in stato di quiete significa uscire dal frullatore e fare ciò che ti è congeniale.

Thomas Merton ci invita a essere consapevoli del fatto che, se siamo costantemente sovraccarichi di impegni e viviamo in un carosello di occupazioni e stimoli senza fine, questa frenesia e mancanza di presenza emergerà anche nel nostro lavoro. Quando esaminiamo un progetto, ci prendiamo il tempo di ascoltare le persone? Ascoltiamo le loro storie, le loro preoccupazioni, ci fermiamo per un tè? O siamo di corsa tutta la giornata con appuntamenti uno dietro l'altro? Questa è la frenesia. A meno che non siamo schiavi, possiamo fare le nostre scelte. Spesso prendiamo la strada più battuta, che è affollata, anche un po' soffocante, dove possiamo lamentarci con i compagni di viaggio di quanto essa sia frenetica. È una scelta anche questa.

Le parole di Thomas Merton non sono un invito a essere passivi, ma un incoraggiamento a far riposare la mente in modo da poter entrare nell'arena pieni di energia e pronti ad affrontare ciò che ci aspetta, che può essere emotivamente impegnativo, fisicamente estenuante, e comunque profondamente arricchente. Dovremo essere generosi con il nostro tempo, dando presenza piuttosto che un frammento del nostro tempo programmato, già riempito a dismisura. Ciò che contribuisce a un mondo migliore sono le nostre azioni, influenzate dalla nostra capacità di essere empatici, coraggiosi, gentili, chiari, vulnerabili. Questa forma di attivismo richiede energia, non spossatezza.

Io sono del tutto a favore del prendersi una pausa e fare il punto della situazione: compiere escursioni, godersi la bellezza del mondo, sedersi e non fare nulla. Questo ci farà bene. Sarà per noi come un miracolo partecipare a un ritiro silenzioso, se siamo stati nel frullatore per mesi, se le nostre relazioni stanno cadendo a pezzi, se non sappiamo quale direzione futura dare alla nostra vita. Sedersi può essere la stazione di rifornimento, il luogo dove ci ricarichiamo per affrontare le complessità che ci circondano senza perdere

la nostra vitalità ed esaurirci. Può aiutarci a vedere chiaramente e a riorganizzare le nostre priorità. Quel momento di quiete e di silenzio è il luogo in cui andiamo per coltivare la nostra vita interiore.

### **Letture**

Pico Iyer, *The Art of Stillness: Adventures in Going Nowhere*.



## Non posso vivere la “normalità”

*Ricordo che uscivo dalle zone di guerra [...] e andavo in ambienti pacifici, dove ciò che era familiare aveva una qualità che Freud chiama “sbalorditivo”. Tutto ciò che era familiare sembrava strano, perché tutto ciò che era strano era diventato familiare.*

Chris Hedges<sup>146</sup>

“Quando vai sul campo c’è sempre qualcosa di nuovo, incontri gente; poi torni a casa e.... non c’è niente”, mi dice N., una francese sulla trentina. L’ex corrispondente di guerra Chris Hedges descrive questo senso di confusione di fronte a ciò che era familiare e che ci è ora diventato estraneo. Invece di sentirsi rilassati e a proprio agio in mezzo a ciò che ci è familiare, non è insolito avere attacchi di panico, notti insonni, o cadere in uno stato depressivo una volta che non siamo più al centro dell’azione.

A volte dobbiamo farlo, dobbiamo fermarci, trovare quel porto, e scoprire che cosa dobbiamo fare di noi stessi nel nostro spazio personale. Questo può essere di gran lunga uno dei compiti più difficili per molti di noi. Non è esattamente salutare essere un umanitario seriale, che magari lavora con gli sfollati, aiutandoli a ricostruirsi una casa, quando noi stessi ci sentiamo sfollati e dobbiamo dormire dai nostri genitori tra un incarico e l’altro perché non abbiamo un posto che possiamo chiamare “casa”.

Vorrei che i manager e gli addetti alle risorse umane ci dicessero che quando torniamo a casa dal lavoro sul campo non potremo più “comportarci da persone normali”. Non sarà per sempre, e non sarà per tutti, ma per alcuni di noi le cose ordinarie, le chiacchiere, la solita vita di tutti i giorni saranno percepite come una maledizione soverchiante. La soluzione facile? Farsi riassegnare, missione dopo missione, diventare un operatore umanitario seriale, un mis-

sionario senza fede. Un comportamento disfunzionale alimentato “da una cultura industriale che svaluta il fatto di non essere sul campo”, mi ha detto J., un veterano nel settore umanitario.

Voler rientrare nella propria comunità è in parte una scelta, e comporta una transizione che non è sempre agevole. Richiede coltivare una virtù davvero rara, chiamata pazienza. Significa rifiutare incarichi in posti interessanti dove, a essere sinceri, probabilmente possono fare a meno di noi. Nessuno di noi è insostituibile. Nella sua ricerca, Brené Brown ci ha mostrato come siamo perseguitati dalla paura di essere ordinari, di non sentirci abbastanza straordinari da essere notati, da essere persone da amare, o da coltivare uno scopo nella vita. Rainer Maria Rilke scrisse nella sua opera *Lettere a un giovane poeta*:

Se la tua vita quotidiana ti sembra povera, non biasimarla; biasimata te stesso, di a te stesso che non sei abbastanza poeta per richiamare le sue ricchezze; perché per il creatore non c'è povertà e nessun luogo è povero e indifferente.... Sii paziente verso tutto ciò che c'è di irrisolto nel tuo cuore e cerca di amare gli interrogativi stessi come stanze chiuse e come libri scritti in una lingua parecchio strana. Non cercare ora le risposte, che non ti possono essere date perché non saresti in grado di viverle. E il punto è vivere tutto. Vivi ora gli interrogativi che ti si pongono. Forse li troverai a poco a poco, senza accorgertene, e un giorno lontano vi darai risposta, nella tua vita.<sup>147</sup>

E se stessimo inseguendo un'identità straordinaria solo per usarla come una maschera, semplicemente per essere visti, notati, amati? E se fosse giunto il momento di essere pazienti verso ciò che c'è di irrisolto nel nostro cuore, di abbandonare il carosello in cui siamo immersi, fermarci e lasciarci interrogare davvero dalle domande che si pongono dentro di noi?

Forse è proprio questo, vivere gli interrogativi, vedere l'ordinario con occhi diversi, e forse, come dice la scrittrice Rebecca Solnit, anche diventare abbastanza saggi da capire che “non tutti gli interrogativi hanno bisogno di una risposta.”

## Lecture

Harriet Lerner, *The Dance of Connection*.

## Esseri che sono non esseri che fanno

*Seduti in silenzio, senza fare niente. Arriva la primavera e l'erba cresce, da sola.*

Poesia Zen<sup>148</sup>

C'è stato un momento in cui, stando a casa, circondata dalle cose della vita ordinaria, senza la fretta, la frenesia e le esperienze sul “campo”, mi sono sentita persa, vuota e annoiata. Mi sono rivolta all'opera del monaco-attivista Thomas Merton e ho riflettuto sui suoi pensieri riguardo alla costante necessità di azione:

«[...] ci sono momenti quindi, in cui se vogliamo continuare ad esistere dobbiamo semplicemente sederci per un po' e non fare nulla. E per un individuo che si è lasciato trascinare dalla sua attività completamente fuori da se stesso, niente è più difficile che stare fermo e riposare, senza fare niente. L'atto stesso di riposare è l'atto più difficile e coraggioso che egli possa compiere: e spesso è al di là delle sue facoltà.»<sup>149</sup>

Quante volte sono stata trascinata a fare delle cose solo per il gusto di mostrare che ero occupata, o semplicemente per ammazzare la noia? Un collega umanitario mi ha raccontato di un direttore sul campo che pretendeva che si lavorasse tutte le sere, e non gli importava se non c'era un'emergenza. “Mi sedevo dietro la scrivania e fingevo di lavorare. Ero esausto e tutto ciò di cui avevo bisogno era andare a casa a dormire... ma l'ufficio era la mia casa, era pazzesco!” Thomas Merton ci parla dell'importanza della qualità rispetto alla quantità:

«Il nostro essere non deve essere arricchito solo dall'attività o dall'esperienza in quanto tali. Tutto dipende dalla qualità dei nostri atti e delle nostre esperienze. Una moltitudine di azioni compiute male e di esperienze vissute solo a metà esaurisce e impoverisce il nostro essere. Facendo male le cose ci rendiamo meno reali. Questa crescente irrealtà non può che renderci infelici e riempirci di sensi di colpa. Ma la purezza della nostra coscienza è in proporzione naturale con la profondità del nostro essere e la qualità dei nostri atti: e quando la nostra attività è abitualmente disordinata, la nostra coscienza malformata non può pensare a niente di meglio da dirci che moltiplicare la quantità dei nostri atti, senza perfezionare la loro qualità.<sup>150</sup>

Agire molto non è la stessa cosa che agire in modo significativo. Spesso meno è più, proprio come un bellissimo haiku giapponese.

### Letture

Peter Washington (ed.), *Haiku*.

## Il calzolaio gira a piedi nudi

*In genere si dava degli ottimi consigli (anche se li seguiva molto raramente).*

Lewis Carroll<sup>151</sup>

Nel 2013 ho curato la messa a punto di un ritiro con un'organizzazione di donne palestinesi, e cercavo una buona immagine per trasmettere il messaggio che spesso noi non siamo così bravi a fare per noi stessi ciò che offriamo agli altri: aver cura, per esempio. Mi sono incontrata con un gruppo di donne e uomini che lavoravano sulla violenza di genere.

Cosa facevano questi professionisti per prendersi cura di se stessi giorno dopo giorno? Stavano trovando il tempo e lo spazio per ricaricare le loro batterie in un buon ambiente di lavoro? Molti erano rimasti per mesi senza stipendio; altri si sentivano esausti e frustrati, mentre la passione per la causa in cui credevano veniva messa a dura prova.

“In italiano abbiamo questa espressione”, ho detto mentre cercavo una rapida traduzione nella mia testa: “Il calzolaio va in giro con le scarpe rotte”. Non sapevo affatto che in arabo esistesse un'espressione simile. *Il skafi hafi*, disse una delle donne nella stanza: “Il calzolaio gira a piedi nudi”. Per strada ho imparato da un attivista siriano un'espressione equivalente: “La casa del muratore non ha il tetto”.

Perché le organizzazioni a scopo sociale e umanitario, a volte, hanno così poca attenzione per il loro personale? Le ONG che fanno campagne per un'equa retribuzione delle donne hanno personale che finisce per lavorare gratis. Possiamo essere maestri nel non seguire i nostri stessi consigli, nell'esportare valori che dimentichiamo di praticare.

C'è profonda attenzione e ascolto per coloro che entrano dalla

porta con le loro storie, la loro tristezza e il loro dolore, ma poca attenzione quando noi stessi abbiamo questi stessi bisogni. Una giovane assistente sociale era arrabbiata con se stessa. Perché, le ho chiesto? Per non essere in grado di andare avanti e “superare” il fatto di essere stata abusata sessualmente da bambina. L'intuizione le era venuta rendendosi conto che lei era proprio come le donne che assisteva: anche lei aveva bisogno di tempo, cura e capacità di accettare quello che le era capitato, in modo da superare l'evento traumatico.

Mi chiedo, quanti di noi dicono agli altri di indossare scarpe adeguate mentre noi andiamo in giro a piedi nudi? Quante volte abbiamo aiutato gli altri “ad aggiustare il loro tetto” mentre il nostro continua a far entrare la pioggia? Quante volte offriamo conforto e poi abbiamo poca cura di noi stessi? Antonio Satta, un monaco buddista e insegnante di meditazione, ha condiviso questo insegnamento:

«Al giorno d'oggi troviamo molte persone impegnate in “lavori altruistici”, che passano tutto il giorno ad aiutare gli altri e poi tornano a casa, si chiudono la porta alle spalle e si buttano sul letto a piangere, perché si sentono soli e disperati. Abbiamo questo tipo di paradosso, in cui molte persone che lavorano nel volontariato sociale passano molto tempo ad aiutare gli altri ma non si sentono in grado di aiutare se stessi. Possiamo sentirci soli e tristi al termine di una lunga giornata. Perché siamo capaci di prenderci cura degli altri e non di noi stessi? Perciò abbiamo bisogno di un metodo che ci insegni ad aiutare noi stessi, il che non significa affatto essere concentrati su se stessi. Se possiamo aiutare gli altri – e questo è vero – ma non riusciamo ad aiutare noi stessi, allora abbiamo un problema, e dovremmo cominciare a chiederci perché.<sup>152</sup>»

## Lecture

*The Barefoot Guide to working with Organisations and Social Change*, Vol. 1.

*The Barefoot Guide to Learning Practices in Organisations and So-*

*cial Change*, Vol. 2.

*The Barefoot Guide to Exploring the Real Work of Social Change*,  
Vol. 4.

Tutte queste guide sono disponibili come download gratuito in internet: [www.barefootguide.org/](http://www.barefootguide.org/).

## Attenzione alla buca!

*Non negare mai la tua esperienza o le tue convinzioni, per amore della pace e della tranquillità.*

Dag Hammarskjöld<sup>153</sup>

Viviamo le nostre vite tra un sistema socioeconomico a pezzi che ci ha trasformato in “esseri che fanno”, e il nostro idealismo che ci chiede di vivere per una causa. Vivere per una causa è ciò che dà uno scopo alla nostra vita. Essere un operatore umanitario o un attivista nel ventunesimo secolo è doppiamente difficile: non solo dobbiamo lavorare fino allo sfinimento, come se fossimo in una banca d'affari, ma dobbiamo anche dimostrare che abbiamo valori e ideali, e che siamo impegnati a trasformare il mondo. Il risultato è una dissonanza cognitiva che ci prosciuga mentalmente: mentre cerchiamo di andare contro a questa logica che ci porta a essere criceti nella ruota, ne prendiamo inevitabilmente parte.

“Attenzione alla buca” (*mind the gap*): penso che queste siano le parole che dobbiamo tenere a mente quando entriamo in qualsiasi attività, lavoro, istituzione o comunità con dichiarazioni del tutto sorprendenti circa la propria missione e visione, per quanto si propongono di cambiare le vite delle persone, di spazzare via la povertà, di allargare gli orizzonti mentali e di trasformare il mondo. Sì, e come? Diamo per scontato che saremo noi a fare la differenza, ma le vite e le menti che vengono realmente trasformate sono le nostre, nel bene e nel male.

Come colmiamo il divario che esiste tra l'ideale e il reale? Come ci conviviamo? Iniziare con delle aspettative basse non è la strada da seguire, e chiunque la suggerisca si sta incamminando su un percorso che lo condurrà solo al cinismo. Giovane, idealista e senza



aspettative: non è il tipo di persona con cui voglio lavorare. Un mio amico ha scritto online un commovente addio al lavoro nel campo dello sviluppo internazionale:

Nel mio ultimo incarico, ho lavorato in un ambiente in totale dissonanza cognitiva. Il linguaggio era quello della solidarietà, della collaborazione, mentre nel nostro lavoro quotidiano ci scontravamo con un conformismo burocratico che ci schiacciava. [...] Ovviamente, avevamo bisogno di una strategia, e di sapere che i partner stavano facendo un buon lavoro, ma i sistemi si gonfiano e crescono a dismisura fino ad andare fuori controllo. Anche coloro che li hanno creati si rendevano conto di aver dato vita a dei mostri. [...] Alla fine, la verità è che mi sento del tutto esausto, e ferito. Com'è possibile? Non sono ferito a causa di un fallimento della leadership di per sé, o di una mancanza di visione nel settore. [...] Quello che mi fa male è essere lì. Subire questo martellamento quotidiano di parole ambigue, vedere i miei coetanei spogliati delle illusioni, che diventano lentamente dei lavoratori umanitari stanchi e venali, dediti solo a scrivere relazioni. O vederli semplicemente abbandonare la nave per fare la stessa cosa altrove, come se un cambio di scenario rendesse tutto migliore. O ancora peggio, vederli nascondere la testa sotto la sabbia.<sup>154</sup>

Ci sono possibilità diverse dall'abbandonare il settore e rimanervi, al prezzo di esaurirsi e diventare cinici? Per me questa è una sfida che vale per ognuno di noi, se vogliamo conservare la nostra umanità e la nostra motivazione in questo tipo di lavoro. Questo settore può essere imperfetto, ma è ancora la cosa più vicina ai miei ideali e alla vita che voglio vivere.

## Letture

Dag Hammarskjöld, *Markings*.

## Il sale della terra

*Di fronte al dolore non ci sono eroi.*

George Orwell<sup>155</sup>

Arriva il momento in cui dobbiamo allontanarci dal nostro impegno in prima linea e reinventarci. Siamo stati testimoni di una quantità enorme di resilienza, coraggio, altruismo e generosità. Questo è ciò che ci fa andare avanti.

Ma abbiamo anche visto troppo dolore, sofferenza, ingiustizia, violenza, morte, e siamo stati testimoni diretti di troppa corruzione, disfunzione organizzativa e cinismo.

Per quanto cerchiamo di nasconderci dietro il nostro ruolo professionale, c'è un momento in cui dobbiamo fare un passo indietro. Potrebbe essere l'unico modo per non perdere la nostra salute mentale e recuperare la fiducia nell'umanità.

La storia di Sebastião Salgado merita di essere condivisa. Fotografo di fama mondiale, Salgado aveva il tipico stile di vita "umanitario". Dopo aver ottenuto il suo dottorato di ricerca in economia ed essersi sistemato, per così dire, nella vita familiare, ha continuato a seguire *Medici Senza Frontiere* e agenzie delle Nazioni Unite in tutto il mondo con la sua macchina fotografica. Una guerra, una carestia, un disastro naturale, un genocidio... Sebastião era lì. Lontano per mesi (senza internet!), sua moglie ha cresciuto i bambini e trasformato le sue foto in libri d'arte. Ogni ritorno a casa era breve e inquieto. Sahel, Ruanda, Sudan, Mali, siccità, campi profughi, attacchi aerei: Sebastião ha fotografato tutto.

Il Ruanda è stata la proverbiale goccia che ha fatto traboccare il vaso: a pezzi e disperato dopo il genocidio, Salgado è finalmente tornato a casa sua in Brasile. "La mia anima era malata, avevo la morte dentro di me", ha confessato.<sup>150</sup> Tornare a casa era l'u-

nica opzione. Mettendo via la sua amata macchina fotografica e ricostruendosi dall'interno, Salgado non ha scattato per un lungo periodo. Immaginate che cosa significhi questo per un fotografo. Per un'anima inquieta stare ferma solo per ritrovare di nuovo la sua strada è una delle cose più difficili. I privilegi non ci risparmiano la sofferenza. Poiché ci sentiamo dei privilegiati, pensiamo di non meritarcene del tempo libero. Tempo libero per cosa? Siamo fortunati, abbiamo tutto ciò di cui abbiamo bisogno. Eppure, c'è un momento in cui siamo vuoti, la sofferenza è così profonda e non c'è più niente che possiamo fare per gli altri. È il momento di fermarsi. Tempo di chiedere aiuto. Tempo di deludere gli altri e dire: "Grazie, ma no, questo non posso farlo".

Salgado non ce l'ha fatta da solo. Se guardate il film *The Salt of the Earth* ('Il sale della terra'), vedrete che la sua famiglia, e sua moglie in particolare, sono stati i catalizzatori della sua guarigione. Quando questi spostamenti tettonici avvengono dentro di noi, tutto quello che possiamo fare è riconoscere che le cose non possono essere come prima. Sebastião era un fotografo sociale: il suo marchio era mostrare la sofferenza del mondo. Come rappresentante speciale dell'UNICEF, il mondo lo conosceva per questo. Ma dopo il Ruanda, era necessario un vero cambiamento di paradigma. Salgado alla fine ha rivolto la sua macchina fotografica alla bellezza del mondo, alle popolazioni che vivono ancora in armonia con la natura, che si sentono parte di quella stessa natura che stiamo distruggendo. Si è rivolto a quella parte del mondo che è ancora "come era al momento della creazione", come dice lui. Inoltre, in un progetto ispirato da sua moglie, la coppia ha creato l'*Instituto Terra* in Brasile, piantando due milioni di alberi in una zona che era stata una volta la fattoria di famiglia, e che era diventata una terra desolata a causa della siccità.

C'è un tempo per tornare a casa. C'è un tempo per curare la siccità del nostro giardino, e guarire il nostro cuore, la nostra mente, la nostra anima, con il sostegno delle persone care. Abbiamo bisogno di un cambio di ritmo e di scena, quando sentiamo che il

mondo ha deluso le nostre aspettative. Abbiamo bisogno di uscire dal frullatore. Me l'ha detto un manager umanitario: Il lavoro sul campo è come l'*Hotel California*: puoi fare il check-out, ma non puoi mai andartene. E se provassimo ad aprire altre porte? Chi lo sa? Potrebbero esserci un significato, un appagamento e una vita, di nuovo, altrove.

### Video

Wim Wenders, *The Salt of the Earth*.

### Lecture

Mary Oliver, *Felicity*.

## Jean-Sélim e la sua guerra all'indifferenza

*Quando organizzo un'operazione umanitaria tengo sempre conto di alcuni imperativi: la sicurezza del personale, il suo benessere, le sue vacanze e i suoi rapporti con la sua famiglia. Cose a cui nessuno ha mai prestato attenzione quando ero volontario in una ONG.*

Jean-Sélim Kanaan, *Ma guerre à l'indifférence*,<sup>157</sup>

Dubito che questo libro esisterebbe senza la cruda testimonianza di Jean-Sélim Kanaan – l'oscuro “eroe” delle Nazioni Unite che ha perso la vita a Baghdad nel 2003. Le sue parole a favore di un approccio umanitario umano sono state per lo più ignorate dal suo stesso ambiente, una voce che grida nel deserto. Il suo meraviglioso libro *Ma guerre à l'indifférence* (‘La mia guerra all'indifferenza’) mi è stato raccomandato da un amico e collega operatore umanitario, così l'ho messo nel mio zaino quando sono partita per il mio primo incarico con *Medici Senza Frontiere*. Le sue parole sul perché la consapevolezza e la cura sono aspetti indispensabili nel lavoro sul campo – compresa la cura di sé e del personale – mi hanno guidato da allora.

Per Jean-Sélim non possiamo fare nulla di buono se non siamo ragionevolmente in forma psicologicamente. Ma il benessere personale non è sufficiente. Dobbiamo essere consapevoli delle insidie dell'“aiuto umanitario” con il suo paternalismo e il suo potere sulle persone in difficoltà. Dobbiamo avere la capacità di imparare, crescere e cambiare. Le nostre organizzazioni devono praticare dall'interno quei valori di umanità, presa di responsabilità, trasparenza e partecipazione che predicano in tutto il mondo.

Jean-Sélim fu scioccato dal modo in cui le sue agenzie lo avevano trattato quando aveva chiesto aiuto dopo una violenta imboscata (dichiarato “inadatto al servizio”, era stato mandato a casa). Era sconcertato dalla “cultura maschilista” che permeava le agenzie di aiuto umanitario, e dalla mancanza di preparazione e sostegno per gli operatori umanitari.

Paragonava alcuni dei suoi colleghi operatori umanitari a balene arenate su una spiaggia, bloccate in metodi antiquati, danneggiate e ferite dalla vita e dalla loro stessa organizzazione. Relitti umani incapaci di aiutare se stessi e di assistere gli altri.

Un giudizio troppo severo?

La lezione più importante che ho imparato dal libro di Jean-Sélim è che, passare da “attivista” a “umanitario”, da “funzionario” a “burocrate” è uno dei rischi del nostro lavoro. Sta a noi mantenere vivo il senso dello scopo in organizzazioni che a volte sembrano spaventosamente burocratiche, più preoccupate dei numeri che delle persone.

Chiamatemi ingenua, ma credo ancora che ciò che conta siano i rapporti umani, piccole cose che vanno oltre le politiche prescritte e le migliori pratiche. Rimane un senso di mistero. Non dovremmo scegliere tra essere professionali o essere umani. La dottoressa Rachel Naomi Remen ci ricorda che ciò che dà senso al nostro lavoro sono gli incontri con le persone, i momenti faccia a faccia in cui a volte tutto ciò che possiamo fare è essere presenti per l'altro:

Come medico, sono stata addestrata ad affrontare l'incertezza con la stessa aggressività con cui affrontavo la malattia stessa. L'ignoto era il nemico. All'interno di questa visione del mondo, porsi delle domande appare come una situazione emergenziale; significa che qualcosa è fuori controllo e deve essere reso noto nel modo più rapido, efficiente ed economico possibile. Ma la morte mi ha condotta ai limiti della certezza, al luogo delle domande. Dopo anni in cui ho scambiato il mistero con la padronanza sugli eventi, è stato difficile e persino spaventoso smettere di offrire a me stessa spiegazioni ragionevoli per alcune delle cose che osservavo e che gli altri mi dicevano, e iniziare sempli-

cemente a prenderle così come sono. “Non so” era stata a lungo una dichiarazione di vergogna, di fallimento personale e professionale. In tutta la mia formazione non ricordo di averlo sentito dire ad alta voce nemmeno una volta. Ma mentre ascoltavo sempre più persone, con malattie potenzialmente esiziali, raccontare le loro storie, il non sapere è diventato semplicemente una questione di integrità. Le cose sono successe. E le spiegazioni che mi offrivano diventavano sempre più vuote, come un bambino che fischiava nel buio. La verità era che molto spesso non sapevo e non potevo offrire spiegazioni, e alla fine, appesantita dai tanti e tanti casi avvolti nel mistero, che sono parte integrante della malattia e della guarigione, mi sono arresa. È stato un momento di risveglio. [...] Il mistero sembra avere il potere di confortare, di offrire speranza e di dare significato agli istanti di perdita e di dolore. In maniera sorprendente è il mistero che ci rafforza in queste occasioni. Una volta cercavo di offrire certezza alle persone in tempi che non erano affatto certi e non potevano essere resi certi. Ora offro solo la mia compagnia e condivido il mio senso del mistero, del possibile, della meraviglia.<sup>158</sup>

Se fosse ancora con noi oggi, mi piace pensare che Jean-Sélim Kanaan condividerebbe questa visione dell'assistenza. L'empatia e il significato sono aspetti essenziali anche se non possiamo misurarli.

### Lecture

Jean-Sélim Kanaan, *Ma guerre à l'indifférence*.

## Amore e significato

*Amare pienamente è essere vulnerabili.*

C. S. Lewis<sup>159</sup>

Un giorno ho ricevuto questo regalo nella mia casella di posta, una bellissima riflessione di M., un'operatrice umanitaria che ho avuto la fortuna di incontrare qualche anno fa. Il suo racconto crudo e poetico è un bellissimo promemoria del perché continuiamo a voler passare attraverso il fuoco:

Mi sono resa conto di quanto io sia stata del tutto innamorata di questo posto nel modo più chiaro e cristallino proprio di recente, ora che l'ho lasciato un paio di mesi fa e mi sono data un po' di tempo e spazio per elaborare il tutto. La mia storia d'amore è stata reale, molto vivida e interiore, nel profondo del mio cuore e della mia mente. E sospetto che anche il Sud Sudan abbia avuto una bella cotta per me, dato che mi ha sempre trattato molto gentilmente e caramente. Mi ha sempre rispettata, come io l'ho rispettato a mia volta. Non in un modo tenero, di sicuro (non è il suo stile). È stato un modo duro di amare. Era come dicesse: "Va bene cara, non c'è via d'uscita, una volta che sei entrata e ti sei aperta con me – devi sapere che non sarai mai più la stessa se vuoi giocare in questo modo". E così è stato. L'amore è ciò e il motivo per cui sono rimasta lì così a lungo e per cui non cambierei quello che è successo per nulla al mondo. Infatti, non rimpiango nulla.

Quel luogo amato è così reale, così nudo e così crudo. Credo davvero che ti costringa (se vuoi sopravvivere, e sopravvivere



bene) a ripulire tutto il tuo disordine esistenziale. Ti tira a lucido fino in fondo, per farti brillare per come sei veramente. Ti costringe a tagliare tutti i rami inutili e il peso superfluo che ti porti dietro quasi inconsciamente.

Ho amato tutto questo. E non mi pento di un solo momento. Eppure, non so come sia possibile. Come è possibile che non rimpianga nemmeno un po' neanche quello che è il piatto tipico del Sud-Sudan, cioè malaria e tifo? Me li sono presi due volte. La schistosomiasi, il camminare nel fango infettato dal colera, misto a latrine traboccanti e la vista di cani affamati in una *Bor/Bentiu*, città deserta devastata dalla guerra, che ti guardano pensando: "Oh guarda che bel dolcetto! Ne abbiamo già assaggiato uno simile e questo avrà lo stesso sapore di un pezzetto croccante di pollo tenero". Com'è che non rimpiango la giardia (un parassita che causa la diarrea), le amebe, i continui sfoghi cutanei e le macchie pruriginose sul mio corpo? Le ondate regolari di malaria e gli strani parassiti di cui non ricordo il nome. Ma tutto questo mi costringe certamente a pensare, e a pensare intensamente e a meditare spesso. Che cos'è? Cosa c'è di così speciale in questo e in posti "come" questo? Cosa c'è nei luoghi in cui facciamo/tentiamo di fare il nostro lavoro che ci fa accettare così tanto, e di cui nonostante tutto siamo così profondamente grati e sbalorditi per tutto ciò che ci accade?

Ci deve essere qualcosa. Di certo, a parte ovviamente le diverse personalità e le ragioni di tipo professionale o personale, e le storie di vita che puoi trovare nello schieramento di un avamposto di emergenza (e che acquario sovraffollato e colorato è!), ci sono varie ragioni che possono essere, ad esempio, il volere e pensare di "cambiare il mondo", o il non avere un lavoro nel paese d'origine e quindi sentirsi professionalmente intrappolati; voler fuggire da ciò che si è lasciato alle spalle, desiderando la ricompensa di "essere qualcuno" e far segretamente la parte dell'eroe (sempre un'opzione migliore rispetto all'essere solo un altro "nessuno" là fuori), oppure negare una relazione finita o una vita vuota a casa, o volere un lavoro nel campo dello sviluppo umanitario per le prospettive di carriera e il prestigio sociale

che forse potrebbe offrire; infine il fare soldi e risparmiare per “dopo” – e così via.

Eppure, ci deve essere qualcos'altro, almeno per la maggior parte di noi.

E così, almeno per me, ho capito che l'essere così, in modo aperto, vulnerabile e onesto, accogliendo ogni cosa che mi capita, mi ha dato una forza enorme per svegliarmi ogni giorno e dormire tranquillamente la notte. Da un impegno all'altro, da una missione sul campo alla successiva, di pianto in pianto, di dubbio in dubbio, di certezza in certezza. Da una morte a un'altra, da una disperazione all'altra; dal sorriso di un bellissimo bambino a quello di un altro, da un “grazie, signora” a un altro “grazie, Maria”, da un AK-47 ad un altro AK-47 puntati contro di me; da uno sparo all'altro, da una irruzione all'altra, da voli in elicottero cancellati a voli puntuali. Dai fiori di loto, tremendamente belli nel loro color viola-rosa con venature giallo oro, che riposano ostinatamente e pacificamente in acquitrini pieni di spazzatura all'interno di città congestionate, alle assolutamente pure e incontaminate ninfee acquatiche, che galleggiano nelle zone più remote che tu possa immaginare.

Non c'è nessuna laurea che possa prepararti a questo. Non c'è alcun *Curriculum Vitae* o *Formulario di Storia Personale* (P11), per quanto ben scritto, che possa mai rendere giustizia a tutto ciò. Non c'è alcun libro che possa mai spiegartelo correttamente e completamente. Non c'è ritiro yoga o di meditazione che potrà mai illuminarti allo stesso modo, se sei disposto a permetterglielo. E questa esperienza la porterai con te; diventa parte del tuo io e del tuo corpo.

Tutto questo e molto di più, lentamente-lentamente, *sweyia-sweyia*, ti fa piegare le gambe e prima ancora che tu te ne renda conto, sei in ginocchio con le lacrime che ti scendono sul viso. Ed ecco che ti umili e ringrazi per questo. Arrivare al tuo profondo e vedere te stessa, comprendendo pienamente che sei lì, viva e che strisci sul pianeta Terra; proprio come tutti gli altri, con quella “piccola differenza” di cui ti sei appena resa conto.

Imparare a vedere la Bellezza e la Forza della Vita quando intorno a te ogni evidenza parla di Morte e Distruzione. Questo fa emergere la tua resilienza e costruisce la tua forza, un po' alla volta. Perché ogni giorno è come un salto di fede, e alla fine di esso, sperando in una notte abbastanza riposante, ringrazi di tutto quello che hai ricevuto, come se davvero – come in effetti è appena avvenuto – avessi un giorno in più nella tua vita.

E questo, credo, è il motivo per cui lo fai.<sup>160</sup>

## **Lecture**

Oliver Sacks, *Gratitude*.

## Ritorno a casa

*Mentre ti metti in viaggio verso Itaca  
Ti auguro che il tuo sia un lungo viaggio  
Pieno di avventure e di scoperte*

Konstantinos Kavafis<sup>161</sup>

Mentre scrivo dalla comodità della mia casa (non dal “campo”, che noiosa delusione!), scruto dentro di me le difficoltà di una vita regolare lontana da un palcoscenico reale o costruito, lontana dalle scariche di adrenalina, fuori dal caos del mondo, e dentro al caos della mia testa. Di continuo ritorno alle parole del grande poeta e scrittore portoghese Fernando Pessoa da *Il libro dell'inquietudine*: «Non sbarchiamo mai da noi stessi».<sup>162</sup>

Quando stavo di nuovo per fare le valigie e partire per qualche paese del Medio Oriente, mia madre mi scrisse un biglietto: «La felicità dall'altra parte del mondo è un'illusione».

Quando l'inquietudine si è fatta sentire, per sapere che non ero la sola a provarla, ho letto alcune memorie piuttosto crude di corrispondenti di guerra, giusto per portare l'inquietudine a un livello estremo. Sicuramente non ero messa poi così male: non ero tornata a casa con una dipendenza incurabile alle zone di conflitto, né avevo abbandonato i miei figli per andare in guerra. Però sì, mi mancava l'adrenalina del “campo”, l'intensità di alcuni incontri, la passione che trovavo in quell'atmosfera così carica.

Mi mancava l'essere un personaggio interessante e avventuroso per i miei amici. Mi mancava quel senso di importanza esotica che il “campo” dà a tutti noi agli occhi di persone care e conoscenti che non sanno nulla di quello che facciamo là fuori, quel senso di passione, un impegno che è scomparso da tempo nelle nostre comode vite a casa. Il campo è un mito anche per questo: possiamo fare del

campo quello che ci pare e piace e finire per crederci.

Mi ci è voluto tempo, pazienza e qualche aiuto su come programmare la mia vita per ricostruire un “me stessa a casa” che, per quanto possibile, corrisponda al “me stessa sul campo”. Per tutti noi arriva il momento di salpare verso casa, e darsi da fare per chiudere un capitolo e aprire un nuovo ciclo.

Con tutti i suoi difetti, il campo può essere un grande maestro, un luogo di crescita e di amore in mezzo ad alcune delle situazioni più difficili. Ma può anche essere un luogo di dipendenza, un luogo che ci rende vuoti, piuttosto che integri. La casa, non il campo, è per molti di noi la vera sfida. Forse il campo è un mito, e un mito sopravvalutato: passiamo più tempo dietro a uno schermo, non importa dove stiamo lavorando, che in diretto contatto con le persone che intendiamo aiutare, più tempo a sorseggiare cocktail alle feste dell'ONU che a costruire un senso di appartenenza con la comunità locale, più tempo in uno studio di yoga improvvisato, come se fossimo a New York, che a imparare la lingua o la cucina o le arti e i mestieri locali.

Desidero ardentemente il giorno in cui nella mia testa la parola “campo” significherà solo questo: “Uno spazio di terreno aperto allo stato naturale”<sup>163</sup> dove potrò giocare con mio nipote, sdraiarmi sull'erba e mangiare un gelato.

## Lecture

Norman Fischer, *Sailing Home: Using the Wisdom of Homer's Odyssey to Navigate Life's Perils and Pitfalls*.



## POSTFAZIONE

Mentre finivo di scrivere questo libro, mi sono resa conto che la cura di sé e la prevenzione dal *burnout* si sono rivelati come dei punti d'ingresso per discutere questioni che per me sono molto più pressanti – questioni che mi hanno riportato ai miei studi di filosofia, questioni etiche che nel caso del lavoro umanitario ruotano intorno alla promessa di un futuro migliore e a valori radicali come l'umanità, il rispetto, il potenziamento (*empowerment*) dell'essere umano e la partecipazione. Io credo che abbiamo bisogno di renderci conto delle responsabilità strutturali in modo da poter affrontare la sofferenza umana (che non è un disturbo della salute mentale) – la nostra sofferenza e quella di coloro che intendiamo aiutare.

La realtà quotidiana piuttosto deludente delle organizzazioni non-profit – dove i nobili valori vengono esibiti sulle pareti degli uffici e sui siti web – è che questi valori sono ancora troppo spesso disattesi quando si tratta di mostrare umanità gli uni verso gli altri nelle relazioni ordinarie e quotidiane. Come mi ha detto un responsabile delle emergenze: “Diamo valore alle persone... solo non alle nostre!”. Il divario tra ideale e reale rimane ampio: le persone entrano in servizio per nobili motivi, o almeno con qualche aspirazione, solo per scoprire che c'è poco spazio per coltivare quegli ideali.

Sulla strada dall'ideale al reale, alcuni di noi diventano annoiati e cinici prima di cedere e adattarsi a un assetto disfunzionale. Altri si esauriscono. Altri semplicemente se ne vanno, e di certo molti rimangono e fanno un buon lavoro senza impazzire. Discuto ripetutamente di *burnout* come manifestazione di un modo di vivere e lavorare che si è spezzato, e nessuna dose di pensiero positivo, *mindfulness*, yoga, o qualsiasi altra cosa all'ultima moda potrà rimettere le cose in sesto. Di nuovo, è un problema strutturale. Ma

dobbiamo sapere che tutti noi facciamo parte di un sistema dissestato quando manchiamo di coraggio morale, quando stiamo zitti e teniamo la testa bassa, quando continuiamo a ripetere che per lavorare “in prima linea” bisogna indossare una corazza e smettere di essere persone troppo sensibili.

Sono contenta di vedere che si parla più spesso dell'illusione del pensiero positivo – come se questo da solo potesse cambiare il mondo, che è un'idea sbagliata e fuorviante. Eppure, il pensiero ha un ruolo nell'ispirare l'azione: c'è un tempo per sedersi e respirare e c'è un tempo per agire. Il mondo non cambia solo perché meditiamo. La meditazione non ha mai riguardato un atteggiamento di “benessere”, né ha avuto a che fare con l'aumento della produttività. Sedersi in silenzio può aiutarci a fare una pausa, a fare il punto della situazione, a riflettere e a riposare in modo da essere in grado di introdurre una svolta costruttiva e non l'esaurimento nelle nostre azioni. Ciò che rimane è che la povertà, l'ingiustizia, la guerra e l'occupazione sono problemi strutturali che richiedono soluzioni politiche. Ma ancora una volta, se io stessa sono costantemente stressata e del tutto triste, non solo il sistema rimane ingiusto, ma divento anche io parte del problema.

Oggi non sono così convinta come lo ero nei miei primi tempi, che “cambiare il mondo inizia da dentro di sé”. Mi chiedo invece se cambiare il mondo inizi “nel mezzo” – tra le persone, nelle relazioni e nel modo in cui ci trattiamo l'un l'altro, così come nella trasformazione radicale del modo in cui operano le nostre istituzioni. Quindi sì, posso esercitare una certa influenza sul cambiamento, e no, il mondo non cambia radicalmente solo perché sono più gentile e compassionevole.

Non credo di poter trasformare il mondo perché ho pensieri positivi, o di rovinarlo irradiando cattive vibrazioni in una giornata di malumore. Ma il mio atteggiamento e il mio comportamento contano di sicuro, e se pensi il contrario provati a stare in un ambiente di lavoro tossico giorno dopo giorno, o con un capo o un collega che ti trattano male. Sperimenterai presto come le persone possono avere il potere di rendere la tua vita un paradiso o un inferno.



Così, mentre condivido l'opinione che il pensiero positivo è solo una delle tessere del mosaico, e forse nemmeno una particolarmente utile, so che cosa significa nuotare in un flusso di pensiero cinico e negativo. Se il pensiero positivo non cambierà di certo il mondo, dall'altra parte dubito che ci possa riuscire un modo di pensare negativo, ed il fatto di inveire sullo stato del sistema. Un cinismo spocchioso e pervasivo tra gli operatori che ne hanno viste troppe può essere tanto poco profondo quanto risulta superficiale l'atteggiamento di chi vuole "pensare positivo".

Io, per esempio, sono interessata non solo a esplorare ma anche a vivere in quello spazio dove il pensiero critico e la pratica riflessiva incontrano la giustizia e la capacità di amare sé stessi e gli altri. Come? Non lo so. Penso solo che questo possa essere l'attivismo e l'umanitarismo del XXI secolo, non solo comizi o beneficenza, ma qualcosa di nuovo, dove le istituzioni non spezzano lo spirito delle persone, dove il benessere personale non è inseguito in modo isolato, e dove "fare" ed "essere" non si escludono a vicenda.



## Ringraziamenti

Sono stata fortunata ad avere molti amici e guide in giro per il mondo, che hanno fornito aiuto e intuizioni utili a far diventare questo libro una realtà. Diversi di loro hanno messo a dura prova il mio pensiero, dandomi al tempo stesso la loro incondizionata fiducia e incoraggiamento, nonostante (o forse per) il mio approccio non convenzionale al benessere e al lavoro umanitario.

Senza la loro fiducia, il loro incoraggiamento e le loro domande questo libro non esisterebbe.

Il mio ringraziamento va a tutti voi che avete incrociato il mio cammino e avete condiviso intuizioni che hanno trovato posto in questo libro.

Per cominciare sono per sempre grata a *Médecins Sans Frontières*/Medici Senza Frontiere per avermi offerto la possibilità di vivere e lavorare a Nablus, in Palestina. Sono sempre stata un po' una "dissidente", certamente non rapida a conformarmi alle regole organizzative, e come una perfezionista in via di guarigione, quell'esperienza di lavoro umanitario con MSF si è rivelata cruciale: ha aperto la mia mente e il mio cuore ai paradossi della vita in uno dei luoghi più belli e intensi del mondo. Voglio ringraziare il team di Nablus 2008-2009 e Babeth Jassaud per la sua stimolante leadership. Sono anche grata alle donne che hanno lavorato con *Kvinna till Kvinna* e in particolare a Linda Öhman e Magnea Marinosdottir per avermi dato la possibilità di fare un lavoro difficile, ma arricchente, con i difensori dei diritti umani e con gli attivisti in Israele/Palestina.

La mia gratitudine va al Prof. Mark Williams, a Chris Cullen e al team dell'*Oxford Mindfulness Centre* che diversi anni fa hanno creduto nelle possibilità del mio "lavoro di aiuto per gli aiutanti"

e mi hanno fornito una formazione e un tutoraggio basati sulla *mindfulness*. Forse non mi sono trasformata in un'insegnante di *mindfulness* standard come previsto, ma spero di aver fatto buon uso dei loro insegnamenti.

Un sentito ringraziamento a Hugo Slim, in passato all'Institute for Ethics, Law and Armed Conflict (ELAC) dell'Università di Oxford, per la sua disponibilità nei confronti di una sconosciuta psicologa umanitaria a "incontrarsi per un caffè all'Università di Oxford" a discutere della cura del personale. Gli sono grata per la sua fiducia incondizionata, e per il lavoro arricchente che ne è seguito, vale a dire il libro che avete tra le mani. ELAC mi ha dato le risorse e un meraviglioso "spazio riflessivo" per aiutare a rendere questo scritto una realtà.

Grazie a Oxfam GB e CAFOD per aver sponsorizzato la mia borsa di studio a Oxford e per avere generosamente sostenuto la mia ricerca sul campo in Turchia nel 2015.

Grazie alla mia comunità in diaspora di compagni operatori umanitari, quelli che conosco personalmente e quelli che hanno incrociato il mio cammino virtualmente, quelli che sono rimasti e quelli che se ne sono andati. In particolare, voglio ringraziare quelli che c'erano fin dall'inizio e che forse non sono consapevoli che la loro presenza mi ha spinto a continuare il mio lavoro:

J., il team di WhyDev, Marianne Elliott, Jennifer Lentfer, Sandra Schimmelpfennig, Tobias Denskus. Il mio apprezzamento va anche al #BeWellServeWell che ha letto il mio lavoro e ha coinvolto i colleghi in una conversazione sulla cura di noi stessi mentre siamo al servizio degli altri.

Grazie a Tana Paddock di *Organizations Unbound*, Mike Edwards e Steve Commins: in modi diversi mi hanno aiutato a sviluppare la mia pratica riflessiva come scrittrice e "idealista". Grazie a Anaïs Ressayé per avermi spinto a esplorare l'importanza delle "piccole cose" nel lavoro umanitario e a Silke Roth per aver discusso con me della sua ricerca sugli operatori umanitari. La mia gratitudine va a Maria Ferrante, Donna Stefano e Janet Gunter per aver trovato il

tempo di condividere i loro scritti sulle esperienze, le tribolazioni e le gioie dell'essere un operatore umanitario.

Un profondo apprezzamento a tutti coloro che seguendo il mio blog hanno creduto nel mio lavoro molto prima che fosse "cool" parlare di *burnout* e dell'importanza del benessere personale e organizzativo quando si fa un lavoro importante e impegnativo. Sapere che c'erano lettori là fuori mi ha aiutata ad andare avanti e a ricordarmi che non stavo "gridando al vento".

Grazie a Irshad Manji che mi ha incoraggiata a continuare a scrivere su ciò che rende la nostra vita significativa "senza annacquare il testo o renderlo appetibile". Grazie a Emilia Sorrentino che è stata la prima umanitaria e amica a credere nel mio lavoro prima che a chiunque altro importasse, a Patrick Crowther per il suo continuo sostegno e a Hilde Reksjø per la sua costante gentilezza. Un grazie speciale ad Attar Ornan, supervisore, mentore e amico, per avermi ispirato e insegnato come possiamo aggiungere una "dimensione politica" al nostro lavoro di psicologi. E per avermi ascoltata ed essere stata presente quando ne avevo più bisogno.

Un grande grazie a tutti gli operatori umanitari, i volontari e i difensori dei diritti umani che hanno trovato il coraggio di condividere le loro esperienze, e hanno trovato il tempo per incontrarmi a Gerusalemme, Ramallah, Nablus, Betlemme, Gaziantep, Istanbul, Beirut, Oxford, Londra. Questo libro non esisterebbe senza le loro storie. Non esisterebbe senza i racconti dei coraggiosi attivisti siriani, volontari e umanitari di Homs, Aleppo, Damasco, Palmira: mi hanno insegnato molto su come trovare significato, resilienza e gioia nelle situazioni più difficili. Quando le persone condividono le loro storie personali ci danno anche una responsabilità: quella di non trasformare le loro storie in intrattenimento, ma di trasmetterle come esperienze significative che possono ispirare e guidare i nostri pensieri e le nostre azioni. Ho scritto questo piccolo libro tenendo questo a mente e facendo del mio meglio per rispettare la privacy delle persone e il loro 'autentico' messaggio. Shukran a tutti voi.

Il mio più profondo apprezzamento va agli insegnanti e alle comunità incontrate lungo la strada per aver sempre fornito – con domande e senza aspettative – uno spazio di riflessione e di ricarica ogni volta che sono scesa da un aereo e avevo bisogno di recuperare la mia salute mentale. In particolare, grazie a Robina Courtin per i suoi insegnamenti saggi e senza fronzoli, al *sangha* di Thich Nhat Han a Betlemme e Gerusalemme per aver accolto una persona esterna al centro, e ad Aviv Tatarski, una delle mie “guide” a Gerusalemme.

La mia profonda gratitudine alla comunità di FA per aver fornito silenzio e parole, in quest’ordine e non necessariamente in egual misura. Un sentito grazie a Paolo Dall’Oglio per avermi invitata, perfetta sconosciuta, a Deir Mar Musa in Siria nel 2011 – gli eventi si sono poi svolti in modo tragico. Nel mio cuore spero ancora nel giorno in cui lui tornerà sano e salvo e io potrò visitare la sua amata Siria.

Scrivere un libro richiede un ambiente favorevole che può essere difficile da trovare per quelli di noi che sono spesso in movimento. Sono grata agli attivisti di Sheikh Jarrah per aver offerto un luogo di lavoro dove questo libro ha cominciato a prendere forma e all’accogliente famiglia Muna dell’*Educational Bookshop* a Gerusalemme Est, per aver fornito cibo, bevande e uno “spazio per scrivere”.

Grazie al “team” di Parallax Press, che ha curato l’edizione originale di questo libro in lingua inglese.

In particolare, sono grata all’editore, Rachel Neumann, che a suo tempo, era il 2015 (o 2016?) si è messa in contatto con una blogger sconosciuta chiedendole se fosse interessata a scrivere un libro sul *burnout*. Come sia riuscita a rintracciarmi in quel vasto oceano che è internet, per me è ancora un mistero.

Infine, il mio amore e la mia gratitudine vanno alla mia famiglia e ai miei amici che “ci sono stati” mentre scrivevo questo libro, che è risultato coincidere con uno dei periodi più impegnativi e arricchenti della mia vita (finora!). Voi tutti sapete chi siete, e vi amo.

## **APPENDICI**

Riflessioni  
Intervista  
Ricomincio da tre





## Riflessioni

Ho iniziato a scrivere il libro con questa idea, che bisognava sistemare qualcosa «là fuori». Ma quando ero in Turchia ho scoperto che avevo un grosso nodulo al seno sinistro. Così quando sono tornata mi sono dovuta operare. E poiché è stato necessario rimuovere i linfonodi, ho perso la mobilità del braccio e per un certo periodo non ho potuto scrivere. Così da quando sono tornata dalla Turchia nel novembre 2015 fino a febbraio 2016 ho dovuto fare una lunga pausa finché il mio braccio non fosse guarito. Quando finalmente sono tornata a occuparmi del libro e ho letto quello che avevo scritto, ho pensato ‘Non mi piace affatto il tono di quel che ho scritto. Non voglio essere la persona che dice a tutti come sistemare le cose’. Non sto dicendo che la mia malattia mi ha reso una persona che giudica di meno o che mi si attaglia quella specie di solito cliché che fa dire ad alcuni: ‘in me è avvenuta una profonda trasformazione’. No, probabilmente no. Ma sicuramente avevo adesso una visione più compassionevole sulla vita. Così mi sono rituffata nel libro e l’ho riscritto da cima a fondo. Invece di inserire alcuni pezzi di storie dove pensavo che fosse il loro posto, ho rielaborato tutto il testo e ho cambiato davvero il tono del libro.

Un’altra cosa che mi ha influenzato è che quando ho affrontato l’intervento e la degenza post-operatoria, mi sono trovata nella posizione di un paziente, di colui che deve ricevere aiuto. Per certi aspetti la cosa mi ha fatto arrabbiare molto, in particolare quando ho sperimentato alcuni degli atteggiamenti paternalistici messi in atto da coloro che sono preposti a portare aiuto. Ma ho anche sviluppato un apprezzamento più profondo di quel che significa essere dalla parte di chi riceve un aiuto. E anche questo ha con-

tribuito a cambiare il mio libro. Sono stata in grado di affrontare questo aspetto non solo da un punto di vista intellettuale, ma partendo da un'esperienza reale. Non posso dirvi il numero di discussioni che ho avuto con i medici che pensano che quando qualcuno ha bisogno di aiuto, specialmente quando si trova in una situazione di pericolo di vita, quella persona debba accettare qualsiasi tipo di cura. Io dicevo: 'No. Penso che vi stiate sbagliando. Almeno con me'. Quindi quell'esperienza ha sicuramente influenzato il mio approccio alla ri-stesura del libro. Ho sperimentato un assaggio di come ci si senta nei panni di coloro che ricevono gli aiuti umanitari, e allo stesso tempo ho apprezzato le difficoltà che devono affrontare gli operatori umanitari che sono immersi nella sofferenza mentre fanno il loro lavoro giorno dopo giorno... Penso che il punto di partenza sia la consapevolezza che ognuno di noi può fare qualcosa. Perché se tutti si sentono impotenti e ritengono che se non cambia qualcosa ai vertici, nulla mai cambierà, non otterremo il tipo di trasformazione che stiamo cercando. Dobbiamo cambiare la relazione a livello di base, e riconoscere anche che c'è qualcosa che ognuno di noi può fare per attuare il cambiamento e rendere i nostri ambienti organizzativi più sani.

Un esempio positivo che mi viene in mente l'ho visto quando sono andata in ospedale per un esame del sangue. Trovo che gli ospedali siano luoghi generalmente abbastanza deprimenti e non proprio il tipo di luogo in cui si vuole passare molto tempo. Ma in questo ospedale, mi sono trovata in uno spazio insolitamente edificante. Le infermiere erano davvero amichevoli e gentili. Ho guardato un muro e c'era una bellissima citazione di Simone Weil, una filosofa morta negli anni '40, che ha scritto molto sul ruolo dell'attenzione e del dare attenzione. Diceva che dare attenzione alle persone è il primo segno di amore. E ho pensato, però, che bello avere qualcosa del genere in un ospedale dove ognuno si sente un numero, un nessuno, in fila per un'iniezione. Nessuno della direzione ha detto: 'Ehi, dovete mettere una citazione di Simone Weil sul muro per dire che ci stiamo prendendo cura delle persone'. È chiaro che qualcuno ha letto questa citazione e ha pensato, 'Questa frase è

davvero stimolante. La attaccherò al muro'. E lo si poteva avvertire, che le persone che si occupavano di me lavoravano con questo stato d'animo. Anche quel piccolo gesto mi ha dato un po' più di forza ed energia.

## Intervista

Questa intervista è stata condotta da Tana Paddock e pubblicata sul sito *Organization Unbound*, il 3 ottobre 2017.

TANA: Grazie Alessandra per questa conversazione. Dopo aver letto il tuo libro durante i miei lunghi spostamenti in minibus intorno a Città del Capo, mi trovo qui seduta con molte domande e riflessioni che vorrei esplorare con te. Per cominciare, sono curiosa di sapere cosa ti ha ispirato a scrivere un libro sul *burnout* nel settore degli aiuti umanitari.

ALESSANDRA: L'ispirazione è venuta dalla mia esperienza come operatrice umanitaria. Ho lavorato per la prima volta con *Medici Senza Frontiere* in Palestina, dove ho avuto la fortuna di avere una forte supervisione e uno spazio di riflessione. In realtà questo è stato un privilegio, perché in quel lavoro, come psicologa alle prese con un intenso carico di attività, avevo diritto a quel tipo di sostegno. Ma durante il mio secondo periodo, quando ho lavorato in Cina, questa opzione non c'era più. È stato allora che ho capito quanto questo tipo di supporto organizzativo e di cura fosse importante. Ricordo che il coordinatore del progetto diceva che tutti gli operatori umanitari ne hanno bisogno; non importa se sei uno psicologo, un coordinatore sul campo o un senior manager.

Nel 2010 ho aperto un blog dove ho condiviso le mie riflessioni sul modo in cui lavoriamo come operatori umanitari, e come il nostro stato mentale influenzi il nostro lavoro. L'importanza della cura di sé e la creazione di una cultura organizzativa di riflessione e sostegno reciproco era un argomento di cui nessuno sembrava parlare all'epoca. E poi, qualche anno fa, la Parallax Press mi ha contattato per chiedermi se fossi interessata a scrivere un libro sul *burnout*. Ho sempre amato scrivere, e un libro era qualcosa a cui

pensavo da tempo, così quando si è presentata l'occasione, ho detto "sì, assolutamente!"

TANA: L'aspetto principale del tuo libro per me è che l'alto tasso di *burnout* nel settore è causato non solo dallo stress che uno vive sul campo, ma dallo stress che sorge quotidianamente operando in una organizzazione. Come tu dici: «*Mentre mi preparavo psicologicamente per l'impegno sul campo, le mie paure riguardavano la violenza politica e possibili incidenti traumatici, come essere sorpresi nel bel mezzo di una sparatoria o di un bombardamento e rimanere disabili. Niente di tutto ciò rifletteva la realtà che ho incontrato sul campo, che è stata intensa, arricchente, stimolante e impegnativa... Ciò che è diventato chiaro è che le prove più grandi, i fattori di stress e i traumi di molti operatori umanitari non provengono dal cosiddetto "lavoro in prima linea" – nel mio caso ascoltare le storie tragiche e strazianti di persone che hanno perso le loro case e i loro cari – ma dal piccolo stress della vita sul campo, dal controllo esercitato dalle persone nel quartier generale (HQ) che cercano di gestirci dall'alto, dal peso della burocrazia e della politica convenzionale, dall'aver perso di vista il nostro scopo e il significato del nostro lavoro nel mondo.*»

ALESSANDRA: I miei colleghi e io siamo stati ovviamente colpiti dalle storie di violenza politica e dai traumi che ne derivano, ma non è stato quello che ci ha creato grossi problemi. Era ciò che stava accadendo nella nostra organizzazione che ci ha colpito di più. Si parla tanto di traumi e di disordini da stress post-traumatico nel lavoro di aiuto umanitario, ma nella mia esperienza l'ipotesi che questo causi il *burnout* è un mito. Non ho visto molti operatori umanitari che fossero psicologicamente traumatizzati. Naturalmente ci sono incidenti critici sul campo che possono essere traumatici, ma la stragrande maggioranza delle persone che vivono questi incidenti non sviluppano un disturbo da stress post-traumatico.

TANA: Il tuo libro è pieno di esempi di operatori umanitari che condividono osservazioni simili alle tue. Una di quelle che mi è rimasta impressa è di un capo missione con decenni di esperienza sul campo, in molti paesi. Lui afferma: «*Con tutte le atrocità che ho*

*visto, in realtà le cose più difficili sono state le dinamiche di gruppo! Perdo più sonno per questo tipo di dinamiche personali che vedendo corpi e feriti... Capisco che non ho controllo sulla guerra, invece quando si tratta di dinamiche di gruppo mi aspetto di poterle risolvere... Non puoi ammorbidire certi eventi esterni come una rapina a mano armata, ma affrontando i problemi di gestione puoi alleviare molto stress.»* Come hai raccolto così tante citazioni e storie dal campo? Vengono tutte dalla tua esperienza lavorativa?

ALESSANDRA: Dopo aver messo assieme la struttura del libro, ho trascorso alcuni mesi nel sud-est della Turchia, al confine con la Siria, intervistando operatori umanitari siriani e internazionali sulle loro esperienze di lavoro nella crisi siriana e su ciò che li ha colpiti. Ho condotto circa 35 interviste formali e alcuni *focus group*, ma ho parlato informalmente con molte più persone. Mi sono davvero immersa in quella realtà, vivendo e socializzando con gli operatori umanitari come osservatore partecipe.

TANA: Tu sei molto diretta e non ti poni problemi a dettagliare il ruolo che le organizzazioni giocano nel contribuire al *burnout* sul campo. Come hanno reagito le persone che gestiscono e lavorano nelle organizzazioni umanitarie?

ALESSANDRA: La reazione nei miei confronti è stata, se posso dire così, un flusso d' amore, il che suona davvero strano, ma la risposta è stata estremamente calorosa, a partire dal lancio del libro, che si è tenuto presso la sede del Comitato Internazionale della Croce Rossa (CICR) a Ginevra. La sala era piena di circa 150-200 persone provenienti da tutto il mondo delle ONG e delle Nazioni Unite. Erano davvero interessati e coinvolti. Hanno fatto molte domande e hanno comprato il libro per sé e per i loro colleghi. Sembra che le questioni sollevate dal libro fossero già presenti nella mente delle persone. Si erano sentite isolate, pensando "Sono solo io a provarlo, meglio che non dica niente". Quindi apprezzano che io dia apertamente un nome a ciò che stanno vivendo e che dica che è in nostro potere cambiare le cose. Penso anche che apprezzino il fatto che ho sollevato la questione in un modo che non

li incolpa e li fa vergognare, ma invece riconosce le difficoltà che stanno affrontando sul campo e là dove le operazioni umanitarie vengono dirette.

TANA: Prima di approfondire la conversazione, mi piacerebbe chiarire cosa intendi con il termine “*burnout*”. Nel libro dici che «*Il burnout muore in un ambiente fatto di attenzioni e di fiducia reciproca. Il burnout scompare quando c'è rispetto e civiltà sul lavoro.*» Tuttavia, abbiamo scoperto che il *burnout* è dilagante anche nelle organizzazioni più coinvolgenti e significative che abbiamo incontrato. Sembra che le persone sperimentino il *burnout* come risultato del sentirsi troppo connessi al significato del loro lavoro e ai loro colleghi. Fanno fatica a dire di no quando il lavoro comincia ad accumularsi perché sono così appassionate di quello che fanno.

ALESSANDRA: A un certo punto del libro parlo dell'importanza di provare gioia nel proprio lavoro. Se il lavoro ha un significato ma non genera gioia, si corre sicuramente il rischio di *burnout*.

TANA: Sì, ricordo questo passaggio. In realtà ho evidenziato una citazione di quella sezione nei miei appunti: «*Quante anime infelici che hanno il senso di uno scopo ci sono là fuori? “Vivere solo per il senso” ci avverte Chris Hedges, “indifferenti a tutte le felicità – ci rende fanatici, presuntuosi e freddi. Ci lascia tagliati fuori dalla nostra umanità e da quella degli altri. Dobbiamo sperare nella grazia” scrive, “affinché le nostre vite siano sostenute da momenti di significato e felicità, entrambi ugualmente degni della comunione con gli esseri umani”. La felicità appassisce se non c'è un significato. Per un lungo periodo ho scambiato il significato con la felicità.*»

Tuttavia, nelle organizzazioni coinvolgenti a cui sto pensando, la gioia e la connessione sono un'esperienza quotidiana.

ALESSANDRA: Allora direi che quello che stanno vivendo è esaurimento, non *burnout*. Il *burnout* è quando sei totalmente esaurito mentalmente, fisicamente, emotivamente e spiritualmente. È quando ne hai abbastanza e ti senti abbastanza cinico riguardo al tuo lavoro. È difficile stabilire dove finisce l'esaurimento e inizia

il *burnout*. Quando le persone dicono che amano il loro lavoro e che non vorrebbero lavorare da nessun'altra parte, ma sono molto stanche e hanno bisogno di una pausa, questo non è *burnout*.

TANA: La distinzione tra esaurimento e *burnout* è davvero utile. Troppo spesso diamo la colpa dell'esaurimento all'incapacità di un individuo di gestire bene il proprio tempo o di darsi dei limiti, ma nella mia esperienza le organizzazioni spesso dicono di sì a troppe cose e sottovalutano il tempo necessario al loro staff e ai volontari per portare a termine le cose che si sono impegnati a fare, almeno in un modo che non porti all'esaurimento.

ALESSANDRA: Sono d'accordo. Le organizzazioni non possono assumere un individuo per un lavoro che richiede tre persone e chiedersi perché quell'individuo è esausto o non è in grado di fare tutto ciò che deve essere fatto. Sono scioccata dal numero di persone che, dopo aver lavorato un'intera giornata, vanno a casa, mangiano qualcosa velocemente e tornano a lavorare. È molto bello il fatto che molte culture siano nella fase in cui il lavoro è qualcosa che ha a che fare con la realizzazione personale e non solo con il pagamento delle bollette, ma l'idea che io mi realizzi e mi identifichi solo attraverso il mio lavoro è assolutamente folle. Se si spogliano le persone della loro attività professionale, capita poi che non sappiano chi sono.

TANA: È proprio vero. Mi identifico anch'io in quel che dici. Immagino che il processo di scrittura di un libro sia un viaggio di apprendimento dentro di sé. Hai sperimentato qualche cambiamento nel tuo pensiero mentre scrivevi il libro?

ALESSANDRA: Sì, direi che due cose sono cambiate per me. La prima è che il mio tono è cambiato. Dopo aver scritto la prima bozza, mi sono presa una lunga pausa, e quando ho ripreso in mano il testo ci sono tornata con occhi nuovi. Ho capito che avevo un atteggiamento piuttosto critico. Mi è stato chiaro allora che non volevo essere la persona che dice alla gente come sistemare le cose. Volevo arrivare alle cose con una visione più empatica. Così ho scritto la seconda bozza con questo spirito. Mi sono anche tro-



vata ad avere un approccio più relazionale all'argomento. Quando redigevo il mio blog, lavoravo partendo dal presupposto che "cambiare il mondo" inizia dall'interno degli individui. Tuttavia, mentre scrivevo il libro, ho cominciato a vedere che cambiare il mondo inizia nelle nostre relazioni con gli altri, così come dentro di noi.

TANA: Lo affermi meravigliosamente nella conclusione del libro: «*Oggi non sono così convinta come lo ero nei miei primi tempi, che "cambiare il mondo inizia dall'interno". Mi chiedo invece se cambiare il mondo inizi "nel mezzo" – tra le persone, nelle relazioni e nel modo in cui ci trattiamo l'un l'altro, così come nella trasformazione radicale del modo in cui operano le nostre istituzioni. Quindi sì, posso esercitare una certa influenza sul cambiamento, ma no, il mondo non cambia radicalmente solo perché sono più gentile e compassionevole. ... Io, per esempio sono interessata non solo a esplorare ma a vivere in quello spazio dove il pensiero critico e la pratica riflessiva incontrano la giustizia e la capacità di amare se stessi e gli altri. Come? Non lo so. Penso solo che questo possa essere l'attivismo e l'umanitarismo del XXI secolo, non solo comizi o beneficenza, ma qualcosa di nuovo, dove le istituzioni non spezzano lo spirito delle persone, dove il benessere personale non è inseguito in modo isolato, e dove "fare" ed "essere" non si escludono a vicenda.*»

ALESSANDRA: Non credo più che la meditazione e la cura di sé siano sufficienti. Può certamente essere un punto di partenza. Lo è stato per me. Ma non ci si può fermare lì. Altrimenti diventa solo *self-care* narcisista. Dico sempre che posso meditare fino a diventare celestiale, ma se il mio manager o la cultura organizzativa sono tossici, la mia consapevolezza mi aiuterà a far fronte per un po', o mi aiuterà a prendere la decisione di andare via, ma non trasformerà l'organizzazione. Le cose sono cambiate parecchio da quando ho iniziato a scrivere il mio blog nel 2010. La *mindfulness* adesso è ovunque. È diventata come una merce. Ci sono così tanti consulenti là fuori che danno corsi di formazione sulla gestione dello stress, il *burnout* e la resilienza. Ma penso che alcuni ignorino il punto centrale. Un workshop può essere un utile catalizzatore, ma di per sé non

cambierà necessariamente la cultura e il modo di lavorare di un'organizzazione. Mi sembra che le organizzazioni corrano il rischio di sprecare i loro soldi in corsi di formazione *una tantum*. Promuovere un ambiente di lavoro, di apprendimento e di cura è l'approccio più efficace per la prevenzione del *burnout*. Le organizzazioni di maggior successo sono quelle che provano e praticano all'interno i valori che hanno a cuore nei riguardi della comunità con cui lavorano.

TANA: Nel libro tu affermi: «*L'aver cura di sé pone una grande responsabilità sull'individuo, e (ancora una volta) lascia l'organizzazione fuori dal quadro. Chiedere agli operatori umanitari di praticare l'auto-cura (self-care) in modo che possano sopravvivere in ambienti di lavoro difficili o disfunzionali, implicherebbe il fatto che, oltre a pagare per un po' di formazione e consulenza, le organizzazioni non hanno altro ruolo da svolgere nel contribuire al benessere del loro personale (e quindi del mondo).*» Sembra che il problema sorga quando la *mindfulness* è concepita o introdotta in un modo che la separa dalle nostre relazioni di lavoro – quando è vista come una pratica individualizzata, piuttosto che una pratica relazionale. Per me la *mindfulness* in un contesto organizzativo riguarda il modo in cui lavoriamo insieme più consapevolmente. Come possiamo entrare nella nostra prossima riunione del personale con più presenza, apertura ed empatia? Mi sto chiedendo se c'è un ruolo per gli psicologi nell'aiutare gli operatori umanitari a fare questo. Come potrebbero collaborare tra di loro i professionisti dello sviluppo organizzativo e gli psicologi per avere un maggiore impatto?

ALESSANDRA: Certamente non ho una risposta pronta, ma è qualcosa a cui ho pensato anch'io. Penso che sarebbe molto fruttuoso mettere in dialogo tra loro le competenze di coloro che si occupano di coaching, mentoring, psicologia e sviluppo organizzativo. Non per progettare semplicemente programmi di formazione e workshop, ma per esplorare profondamente la possibilità di fare qualcosa di diverso. Tuttavia le persone più importanti da coinvolgere sono quelle che lavorano effettivamente nelle organizzazioni, perché sono quelle che daranno vita a una trasformazione.

TANA: È qui che il campo della psicologia potrebbe essere abbastanza utile – nell'aiutarci a capire le profonde barriere psicologiche che trattengono le persone dal cambiare le loro organizzazioni. Trovo che sia un tema affascinante da studiare il fatto che ci siano persone che sono disposte a rischiare la loro vita lavorando in aree di conflitto, guerra e malattia e sfidando i sistemi di ingiustizia, ma queste stesse persone non si sentano abbastanza coraggiose da sfidare il sistema a cui sono più vicine – la loro stessa organizzazione. Forse il campo della psicologia può aiutarci a capire perché esiste questo blocco e come superarlo.

ALESSANDRA: Penso che una delle cose importanti che gli psicologi possono fare è inviare il messaggio che il *burnout* non è una patologia o un disturbo della salute mentale, ma un sintomo di un contesto organizzativo malsano, e che cambiarlo è in nostro potere, collettivamente e come esseri umani.

TANA: È come la dinamica della povertà. La povertà provoca la rovina di molte persone, ma non sono le persone che sono guaste, è il sistema che è in rovina. Forse c'è un "ruolo di accompagnamento" delle persone mentre iniziano a sperimentare e a darsi da fare per cambiare le loro organizzazioni.

ALESSANDRA: Sì, penso che il ruolo di accompagnamento sia importante – essere lì per permettere alle persone di diventare agenti di cambiamento all'interno delle loro organizzazioni – dando loro gli strumenti, ma soprattutto il coraggio, per dire "vogliamo trasformare questo". Penso che sia davvero utile avere qualcuno all'esterno – uno psicologo o un consulente – l'etichetta non ha importanza. È la relazione di sostegno che conta. Per quanto mi riguarda può essere qualcuno senza formazione in psicologia, ma con la capacità di relazionarsi con le persone. Semplicemente avere qualcuno con cui puoi rapportarti di frequente, avere una conversazione e dire "Ehi, questo è quello che sta venendo fuori. Parliamone", uno spazio in cui possiamo toglierci la maschera e dire "Questo è quello che mi sta succedendo davvero". Detto ciò, dipende dall'organizzazione in cui ti trovi. Nel sistema umanitario, ci sono organizzazioni enormi dove

l'individuo è solo un ingranaggio della macchina. L'atteggiamento è: "Se non ti piace, vai da un'altra parte". Sembra quasi impossibile avere voce in capitolo in un ambiente del genere. Ho rinunciato a pensare di cambiare questo tipo di organizzazioni.

TANA: Posso immaginare che le barriere in queste organizzazioni possano sembrare insormontabili, con tutta la burocrazia e le scartoffie necessarie per ottenere anche il più piccolo cambiamento. Ma non è nella nostra natura di attivisti lavorare alla base e non dare per scontato che siano solo quelli in posizioni di potere a dover cambiare le cose? Non dovremmo adottare questo stesso approccio nelle nostre organizzazioni? Non solo chiedere la trasformazione, ma essere parte della trasformazione pratica. In un punto del suo libro tu dici: *«la prevenzione del burnout e la cura di noi stessi e degli altri iniziano con ognuno di noi.... Ognuno di noi può contribuire alla salute psicosociale del gruppo. Se state aspettando che sia l'esperto in Relazioni Umane ad iniziare il processo, potreste trovarvi in un'attesa infinita.»*

Cosa può fare la gente alla base, che non richieda l'approvazione di un budget e le scartoffie di chi è in posizione di potere?

ALESSANDRA: Non è una domanda facile ma è una domanda importante. È la domanda che mi accompagna ovunque io vada. Non credo che ci sia un'unica risposta, altrimenti adatteremmo tutti la ricetta e la metteremmo in pratica. Per cominciare, penso che sia importante concentrarsi sulle piccole cose che possiamo fare ogni giorno e coltivare questa pratica nell'organizzazione. Mi piace la metafora di vedere la nostra organizzazione come un giardino. Puoi lasciarlo crescere selvaggio o ogni giorno puoi fare un po' di giardinaggio e badare alle piante. E questo viene fatto attraverso piccoli atti di cura, amore e attenzione. Questo è ciò che rende un ambiente di lavoro umano, un posto dove le persone vogliono stare insieme ed essere al meglio.

TANA: Sembra che la maggior parte degli esempi che presenti nel libro siano di persone che sono frustrate e non sentono di avere la forza di cambiare le cose. Ti sei anche imbattuta in esempi di persone che sentivano di fare qualche passo avanti, anche se piccolo?

ALESSANDRA: È vero che per la maggior parte ho parlato con persone che erano frustrate e non si sentivano in grado di cambiare le cose. La cosa di maggior successo che sentivano di poter fare era andare avanti. Ma mi vengono in mente anche alcuni esempi. Ho lavorato con una ONG che era molto desiderosa di attuare dei cambiamenti al suo interno. Mi sono impegnata con loro per molto tempo e avevano molti vincoli. Ma facevano quello che potevano, e permettevano che le cose cambiassero quando era possibile. Quando sono tornata a trovarli, mesi dopo la fine del nostro lavoro insieme, alcuni dei risultati erano abbastanza simbolici, cose semplici come una mano di vernice. Una parte di me pensava: “È questo il compito di uno psicologo – incoraggiare la gente a dipingere le pareti?” Forse no, ma le persone erano molto più felici di lavorare in quell’ambiente più accogliente. Sappiamo tutti come l’ambiente esterno abbia un impatto su come ci sentiamo. Loro erano impegnati in un processo di trasformazione più grande, ma è iniziato con piccole cose. Iniziare in piccolo è un bene, ti dà la sensazione che puoi cambiare le cose perché puoi vedere alcuni risultati immediati.

Penso anche a una donna che lavorava in una ONG in Medio Oriente, che dopo aver avuto continui problemi con la direzione ha deciso di andarsene. Il mio suggerimento per lei è stato: “Non cercare un altro impiego di lavoro dipendente”. Era una donna di grande talento che lavorava con le donne per facilitarne la *leadership*, e ha finito per creare un incredibile centro di benessere nella (e con la) sua comunità. Forse non ha trasformato la sua precedente organizzazione, ma è riuscita a creare qualcosa di completamente diverso per servire la sua comunità. A volte la saggezza è sapere quando si può rimanere e aiutare a facilitare il cambiamento e quando è il momento di lasciare. È molto saggio dire “non posso fare nulla qui. Porterò la mia energia e le mie risorse altrove”.

TANA: Anch’io ho avuto momenti del genere. Alcuni anni fa mi sono trovata in un ambiente di lavoro davvero impegnativo. Tutti noi dell’organizzazione avevamo buone intenzioni e stavamo facendo del nostro meglio per cambiare le cose, ma abbiamo davvero

dovuto lottare. Tuttavia, nonostante le nostre lotte che mi hanno fatto tornare a casa in lacrime in numerose occasioni, sapevo intuitivamente che non dovevo andarmene. E alla fine è stata una delle esperienze di apprendimento più incredibili che abbia mai avuto e ha plasmato molto del lavoro che ho fatto in seguito. Quindi vale la pena di prendersi del tempo per esplorare se una realtà organizzativa difficile è qualcosa da cui è necessario scappare o in cui è bene rimanere per il proprio apprendimento e sviluppo.

Probabilmente potremmo esplorare questo argomento per molte altre ore, ma per non stancare i nostri lettori penso che sarebbe meglio fermarci qui. Vorrei concludere con una nota leggermente più comica. Uno dei passaggi da me preferiti del tuo libro è stata la sezione sulla malaria. Non so perché mi ha colpito, ma è stato così: *«Quante persone conoscete che hanno avuto la malaria o hanno preso qualche infezione tropicale sul campo e non hanno problemi a condividere la loro eroica storia di fatica, vomito o diarrea a tavola? Vorrei che la gente potesse parlare del burnout con la stessa sicurezza. Perché la realtà è che ci sono più operatori umanitari che “prendono” il burnout che la malaria. C'è una forma di narrazione eroica che è in qualche modo costruita all'interno della cultura del lavoro no-profit. Solo che manca un elemento importante: il viaggio dell'eroe consiste nel riconoscere le proprie zone d'ombra, i propri limiti, i propri bisogni e le proprie capacità. Gli eroi sono sempre imperfetti prima di essere invincibili. Questo è qualcosa che noi tutti ricaviamo da Star Wars, dalle fiabe e dal viaggio di Dante attraverso l'inferno, il purgatorio e il paradiso. Ma parlare della sofferenza personale è un tabù per molti operatori umanitari. La gente preferirebbe essere infettata dalla peste piuttosto che ammettere di essere mentalmente ed emotivamente distrutta. Quindi mettiamo da parte per un attimo il nostro distintivo d'onore per la malaria e le storie di diarrea, e parliamo di burnout.»*

Grazie Alessandra per aver scritto questo libro, e per aver trovato il tempo di esplorare con me un po' del suo contenuto. Forse c'è un ruolo che *Organization Unbound* può svolgere nel contribuire con te a focalizzare l'attenzione sul tema del *burnout* nel lavoro degli umanitari sul campo. Spero che la nostra conversazione possa continuare.

## Ricomincio da tre

*Chi parte sa da che cosa fugge ma non sa che cosa cerca.*

Montaigne/Lello

[riferimento a Lello Sodano, personaggio interpretato da Lello Arena nel film *Ricomincio da tre* (1981) di Massimo Troisi, che cita la presunta sentenza di Montaigne facendola passare per sua - Ndt]

E così con Al Jazeera che mi racconta di un'altra guerra riempio scatoloni, sfoglio carte accatastate, rileggo lettere che non ho buttato, trovo ricordi che avevo dimenticato. Sette anni non sono tanti ma hanno coinciso con la decade tra i trenta e quasi quaranta anni, e allora certe riflessioni si fanno.

Cos'è cambiato? Cosa è rimasto uguale?

Nello sfogliare libri e ricordi.

Una lettera di mia mamma che mi dice che la felicità dall'altro capo del mondo è una illusione.

I disegni dei miei bambini palestinesi che mi raccontano un'altra guerra su Gaza. Era il 2008.

Libri di psicologia che non mi interessano più.

Un vecchio portatile che nemmeno mi ricordavo più di avere.

In soffitta una valigia semi-sfasciata dalla sicurezza israeliana a Tel Aviv. Mi farà compagnia per l'ultimo trasloco e poi finirà in discarica.

Una riflessione sull'inquietudine scritta da me a matita su non ricordo più quale libro. In un altro, il mio appunto con le ironiche parole del principe di Salina: "L'amore? Fuoco e fiamme per un anno. Cenere per trenta." Parlando da sola mi dico: "Voglio rileggere *Il Gattopardo*."

Una foto dei miei nipoti bambini – oramai quasi maggiorenni.

La dedica del 2005 nel libro *Yossl Rakover si rivolge a Dio* [di Zvi

Kolitz] “... continuando i nostri viaggi ... alla ricerca e in moto perpetuo.”

Intanto chi me l'ha scritta ha una bimba, forse due, chissà, e io sono sparita perché non riesco a portarmi dietro troppo passato. Anche con le persone a volte, ahimè, ho scelto il minimalismo. Perdonatemi.

Penso a quante cose inutili abbiamo e ci trasciniamo da un luogo all'altro o accatastiamo nelle nostre soffitte. Gli inglesi si sono anche inventati il concetto di “*storage*” per tenere le cose che non ci servono. Solo il pensiero è soffocante. Io che negli ultimi 12 mesi ho vissuto in sette case diverse apprezzo l'atto liberatorio di possedere meno. Non mi attacco nemmeno più ai libri che un tempo erano per me un possesso sacro. Quando passo oltre faccio un metaforico falò di tutto quello che è stato e lo affido al bidone della spazzatura o ai *charity shops* inglesi, a seconda dell'importanza.

Dunque cambio casa non perché il lavoro mi porta altrove, ma perché sono cambiata io. Perché non mi serve una casa grande in una bucolica cittadina accademica quando è più il tempo che trascorro tra aerei e aeroporti. Non mi servono più tutti quei libri di psicologia perché non mi interessa più né capire né ascoltare i nostri noiosi problemi. Libri di meditazione? Mah. Dubito rappresentino uno strumento utile all'illuminazione. E quelle scartoffie della banca? Buttate tutte. Le cose importanti sono online. CD, DVD, lo stereo. Ma che me ne faccio? Non siamo mica negli anni '90!

Tengo alcune lettere di chi mi vuole o mi ha voluto bene. Tengo i disegni dei miei bambini palestinesi perché se in Palestina non ho trovato la felicità, ho trovato un senso che non mi permette più di vivere una vita normale. *Whatever this means*. Forse la vita con la valigia in mano a un certo punto è affascinante solo per chi non la fa e si limita ad ascoltare i nostri racconti. Come il protagonista di *Novecento* di Baricco, in fondo l'ignoto spaventa.

Non ho ancora trovato una formula alternativa che mi faccia sentire viva, e dunque mi muovo. Pur nella piena consapevolezza che, come diceva Pessoa “Non sbarchiamo mai da noi stessi.” E sono certa che non saranno né un lavoro né una bella casa altrove a farmi



fermare. I cuori inquieti si fermano solo per un motivo e non sono io a dovervelo spiegare. In una breve parentesi a Gerusalemme credevo di aver trovato una stabilità interiore. Invece era come una tregua tra Hamas e Israele. Da tempo so che quei luoghi caotici ed estremi, meraviglioso e crudeli, sono lo specchio della mia anima. E l'ho finalmente letto in un romanzo divorato tutto d'un fiato [Susan Abulhawa, *Ogni mattina a Jenin*]:

«Fatima rise. Ma quando le confidai la serie di relazioni deludenti che avevo avuto negli Stati Uniti, la sua voce si fece più profonda e mi parlò con una saggezza che veniva dal cuore.»

“Amal, credo che la maggior parte degli americani non ami come amiamo noi. Non è questione di inferiorità o di superiorità. Vivono in sfere sicure e superficiali, e raramente spingono le emozioni umane nelle profondità in cui viviamo noi. Vedo che sei confusa. Pensa alla paura. Quella che per noi è semplice paura per altri è terrore, perché noi ormai siamo anestetizzati dai fucili che abbiamo continuamente puntati contro. E il terrore che abbiamo conosciuto è qualcosa che pochi occidentali proveranno mai. L'occupazione israeliana ci ha esposti fin da piccoli a emozioni estreme, e adesso non possiamo che sentire in maniera estrema.

Le radici del nostro dolore affondano a tal punto nella perdita che la morte ha finito per vivere con noi, come se fosse un componente della famiglia che saremmo ben contenti di evitare, ma che comunque fa parte della famiglia. La nostra rabbia è un furore che gli occidentali non possono capire. La nostra tristezza può far piangere le pietre. E il nostro modo di amare non è diverso, Amal.

È un amore che puoi conoscere solo se hai provato la fame atroce che di notte ti rode il corpo. Un amore che puoi provare solo dopo che la vita ti ha salvato da una pioggia di bombe o di proiettili che volevano attraversarti il corpo. È un amore che si tuffa verso l'infinito. Verso il luogo dove vive Dio.»

“Esposti ad emozioni estreme, adesso non possiamo che sentire in maniera estrema” dice la protagonista.

Oggi devo venire a patti con un senso di nostalgia perenne per i luoghi e le persone che amo, e accettare una tensione interiore costante per cui mi sento tirata da parti diverse come chi insegue due conigli e non ne acciuffa mai nemmeno uno.

Conoscete la storia?

Uno studente di arti marziali dice al maestro: "Vorrei migliorare la mia conoscenza delle arti marziali. Oltre a imparare da te, vorrei studiare con un altro maestro per apprendere un diverso stile. Cosa ne pensi?"

Il maestro risponde: "Il cacciatore che insegue due conigli finisce per non prenderne nessuno." [Confucio]

Forse è così. Ma intanto lo studente corre per il bosco, vede luoghi sconosciuti, incontra persone nuove, magari incrocia altri animali, esplora, raccoglie funghi, forse vede un tramonto o un'alba, sicuramente inciampa e si fa male. Qualcuno lo aiuta, altri lo ignorano. La vita passa, si cambia casa, si scrive, lavora, ama, continuando a chiedersi cosa si farà da grandi.

In fondo hanno ragione tutti: mia mamma, Pessoa, il vecchio maestro orientale e lo studente che rincorre due conigli.

Chissà se poi il senso è acchiappare conigli.

Io intanto ricomincio da tre.

## Riferimenti bibliografici

1. Mahmoud Darwish, "Think of Others" in *Almond Blossoms and Beyond*, Interlink Books, Northampton, Mass, 2009, p. 3.
2. Rebecca Solnit, *The Mother of All Questions*, in «Harper's Magazine», ottobre 2005.
3. Edgar Lee Masters, *Spoon River Anthology*, McMillan Company, New York, 1915, *George Gray*.
4. Ayala Pines e Elliot Aronson, *Career Burnout: Causes & Cures*, in «The Free Press», New York e London, 1988.
5. J., *Letters Left Unsaid*, Evil Genius Publishing, 2014, p. 101.
6. Ulrich Kraft, *Burned Out*, in «Scientific American», giugno/luglio 2006 pp. 28-33.
7. W. B. Schaufeli, M. P. Leiter e C. Maslach, *Burnout: 35 years of research and practice*, in «Career Development International», Vol. 14 No. 3, 2009, pp. 204-20.
8. *Ibidem*.
9. Bertolt Brecht, *To Those Born After* in *Bertolt Brecht Poems 1913-1956*, Methuen, New York, 1979.
10. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York, 1990, p. 131.
11. Augustine, *The Confessions of St. Augustine*, Dover Publications, New York, 2002, citato in B. Stahl e E. Goldstein, *Mindfulness-Based Stress Reduction Workbook*, Harbinger Publications, Inc. Oakland, CA, 2010.
12. Olivier Clerc, *Invaluable Lessons from a Frog: Seven Life-Enhancing Metaphors*, Dreamriver Press, Flourtown, Pa, 2009, p. 17.
13. *Humanitarian professionals'* LinkedIn discussione promossa dall'autrice sulla salute mentale degli operatori, 2012.
14. Brené Brown, citata da Lilian Cunningham in *Exhaustion Is Not a Status Symbol*, in «The Washington Post», 2 ottobre 2012.
15. Hafiz, *The Gift Poems by Hafiz, the Great Sufi Master*, trad. di D. Ladinsky, Arkana, New York, 1999, p. 328.
16. M. Williams e D. Penman, *Mindfulness. Finding Peace in a Frantic World*, Piaktus, London, 2011. Il concetto di "imbutto dell'esaurimento" è stato sviluppato dalla Prof. Marie Åsberg, esperta di burnout, al Karolinska Institute di Stoccolma.
17. Brené Brown, *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Tran-*

- forms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*, Gotham Books, New York, NY 2012, p. 75.
18. Rachel Naomi Remen, *Kitchen Table Wisdom: Stories that Heal*, Riverhead Books, New York, 1996, pp. 52-3.
  19. Robert Frost, *A Servant to Servant*, da *North of Boston*, Henry Holt, New York, 1915.
  20. Becky Frith, *Confusing stress and 'burnout' can cause significant harm*, in «HR Magazine online», 10 Agosto 2015.
  21. Ayala Malach Pines e Giora Keinan, *Stress and burnout: The significant difference*, in «Personality and Individual Differences» 39, 2005, pp. 625-35.
  22. Wendell Berry, *The Selected Poems of Wendell Berry*, Counterpoint, Berkeley, CA 1998.
  23. Schaufeli, Leiter, Maslach, 'Burnout: 35 years of research and practice', in «Career Development International», 2009, Vol. 14 No. 3, pp. 204-20.
  24. *Ibid.*, pp. 204-20.
  25. Søren Kierkegaard, *Either/Or: A Fragment of Life*, Penguin Books, London, England, 1992.
  26. Jon Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*, Dell Pub., New York, 1991, pp. 43-4.
  27. Seth Godin, citazione da *Can You Ever Achieve True 'Work-Life Balance'?* in «Escape the City» (blog), 29 Maggio 2015.
  28. *Sayings of the Jewish Fathers*, translated by Charles Taylor (Cambridge, Eng.: Cambridge University Press, Cambridge, 1897).
  29. Chris Hedges, *War Is A Force That Gives Us Meaning*, PublicAffairs, New York 2002, pp.158-9.
  30. Commento di J. su Twitter il 19 giugno 2016 in risposta a un mio tweet sul caso del whistleblower delle Nazioni Unite Anders Kompass. Kompass si è dimesso dopo 20 anni di servizio in seguito alla mancanza di etica all'interno del sistema delle Nazioni Unite, vedi Anders Kompass, *The ethical failure – Why I resigned from the UN*, Irin News, 17 giugno 2016.
  31. Daniel Goleman, *Mindfulness at Work with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1995.
  32. *The Horoscope*, Jean de La Fontaine, *The Original Fables of La Fontaine*, Project Gutenberg, 2005.
  33. Pronunciata originariamente in un sermone di Reinhold Niebuhr nel 1943 e successivamente adattato e usato nelle riunioni degli Alcolisti Anonimi in tutto il mondo. Per saperne di più sulle origini della *Serenity Prayer* si veda: Fred R. Shapiro, *Who Wrote the Serenity Prayer?*, 28 aprile 2014, in «The Chronicle of Higher Education».

34. Alice Walker, *A Letter to President Clinton*, in *Anything We Love Can Be Saved*, Random House, New York, 1997, p. 178.
35. Marissa Mayer, *How to Avoid Burnout*, Bloomberg, 12 aprile, 2012.
36. *Anatomy of Gratitude*, Intervista con Krista Tippett, «On Being», 21 gennaio 2016.
37. Nel 1971 fu pubblicato un libro di testo intitolato *La tradizione del teatro*, un'antologia di opere teatrali, che includeva una traduzione del famoso dramma di Anton Cechov *Il giardino dei ciliegi*. La citazione fu attribuita al drammaturgo americano Clifford Odets, il principale erede americano della tradizione drammatica di Anton Cechov, e in quell'unica battuta incarnò la lezione del suo maestro.
38. D. Loquercio, M. Hammersley and B. Emmens, *Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies*, in «Humanitarian Practice Network London, luglio 2006, n. 55, p. 6.
39. Uam Barrington-Bush, *Anarchists in the Boardroom: How Social Media and Social Movements Can Help Your Organisation to Be More Like People*, More Like People Press, U.K., 2013, pp. 36-60.
40. R. A. Beckstrom and O. Brafman, *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*, Penguin, New York, 2006.
41. Bruce Chatwin, *Anatomy of Restlessness: Selected Writings 1969-1989*, Viking, New York, 1996, p. 102 [trad. it. *Anatomia dell'irrequietezza*, Adelphi].
42. Thich Nhat Hanh, *The Miracle of Mindfulness: An Introduction to the Practice of Meditation*, Beacon Press, Boston, 1987, p. 75.
43. L. M. Browning, *Seasons of Contemplation: A Book of Midnight Meditations*, Homebound Publications, Stonington, CT, 2015.
44. Thich Nhat Hanh, *The Miracle of Mindfulness*, p. 60.
45. Rainer Maria Rilke, *Go to the Limits of Your Longing*, in *Book of Hours: Love Poems to God*, A. trad. a cura di A. Barrows and J. Macy, Riverhead Books, New York, 1996, p. 88.
46. Brene Brown, *The Gifts of Imperfection: Let Go of Who You Think You're Supposed to Be and Embrace Who You Are*, Hazelden, Center City, MN, 2010, p. 56.
47. Henri J. M. Nouwen, *The Wounded Healer* (1972; repr., Doubleday, Garden City, NY, 2010, p. 13.
48. Stieg Larsson, *The Girl Who Played with Fire*, Knopf, New York, 2009, p. 564.
49. *Humanitarian Professionals?*, LinkedIn, discussione promossa dall'autrice sulla salute mentale degli operatori, 2012.
50. Etty Hillesum, *An Interrupted Life: The Diaries of Etty Hillesum*, Lester & Orpen Dennys, Toronto, 1983, p. 29.

51. M. Quinn Patton, F. Westley, e B. Zimmerman, *Getting to Maybe: How the World Is Changed*, Random House Canada, Toronto, 2006, p. 85
52. *Humanitarian professionals'* LinkedIn discussione promossa dall'autrice sulla salute mentale degli operatori, 2012.
53. Lisa Finlay, *Guilt and Shame: The "Messy" Part of Moral Injury*, Headington Institute, testo localizzato sul Web il 25 maggio 2016.
54. Chris Hedges, citato in Jennifer Lentfer, *If I Had Only Known ...*, in «How Matters» (blog), 30 marzo, 2011, <http://www.how-matters.org/2011/03/30/if-i-had-only-known/>.
55. Toni Morrison, citato in Georgia Travers, *Art and Empathy: Acts of Gratitude in the Face of Violence*, in «On Being» (blog), 24 novembre 2015.
56. Tooker Gombeg, *Letter to an Activist, Earth Day, 2002*, in «Greenspiration» (blog), 22 aprile 2004, <http://greenspiration.org/letter-to-an-activist-earth-day-2002/>.
57. Naomi Shihab Nye, *Words under the Words: Selected Poems*, Eighth Mountain Press, Portland, 1995.
58. George Orwell, *Animal Farm*, Penguin, London, 1951, p. 90 [trad. it. *La fattoria degli animali*].
59. Paul Currian, *Why Are Humanitarians So WEIRD?*, IRIN. 15 aprile 2015, <http://www.irinnews.org/opinion/2015/04/15/why-are-humanitarians-so-weird>.
60. Hope Chigudu e Rudo Chigudu, African Institute for Integrated Responses to VAWG & HIV/AIDS [AIR], 2015.
61. Esopo, *Aesop's Fables*, Penguin, London, 1996, p. 85.
62. Thich Nhat Hanh. *Anger: Wisdom for Cooling the Flames*, Rider, London, 2001, pp. 29-30.
63. *Id.*, p. 24.
64. Daniele Trevisani, *Il potenziale umano: Metodi e tecniche di coaching e training per lo sviluppo delle performance*, Franco Angeli, Milano, 2009.
65. Rachel Naomi Remen, *Kitchen Table Wisdom*, 223-4.
66. Jon Kabat-Zinn. *Towards a Mindful Society*, Si veda: «The Rigpa Journal».
67. A. Duckworth. C. Peterson, M. Matthews, e D. Kelly, *Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals*, in «Journal of Personality and Social Psychology», 92, no. 6, 2007.
68. Lyng, S., *Edgework: A Social Psychological Analysis of Voluntary Risk Taking*, (1990) in «American Journal of Sociology» 95: 851-886, p. 857, citato in Silke Roth, *Aid work as edgework: voluntary risk-taking and security in humanitarian assistance, development. and human rights work*, in «Journal of Risk Research» (2014):, p. 2.
69. *Ibid.*

70. T. S. Eliot, *Four Quartets*, Harcourt, Brace and Co., New York, 1943.
71. Saki Santorelli, Heal Thyself, *Lessons on Mindfulness in Medicine*, Three Rivers Press, New York, 1999, pp. 195-6.
72. Garr Reynolds, *Fall down Seven Times, Get up Eight: The Power of Japanese Resilience*, in «Presentation Zen» (blog), 24 marzo 2011, <http://www.presentationzen.com/presentationzen/2011/03/fall-down-seven-times-getup-eight-the-power-of-japanese-resilience.html>.
73. George Carlin, *Interview by Henry Collman and Jenni Matz*, in «Archive of American Television», 17 dicembre 2007, <http://emmytvlegends.org/interviews/people/george-carlin>.
74. Loretta Graziano Breuning, *Beyond Cynical: Transcend Your Mammalian Negativity*, 2013, Kindle location 12013066.
75. Alison Rowe, *Whatever Gets You Through Today: An Examination of Cynical Humor Among Emergency Service Professionals*, in «Journal of Loss and Trauma» 15, no. 5, 2010, pp. 448-64.
76. Stephen Colbert *2006 Knox Commencement Address*, «YouTube video», 3:51, 3 giugno 2006, registrato da «KnoxCollege», 17 novembre 2008, [https://www.youtube.com/watch?v=RyAw\\_GL237Y](https://www.youtube.com/watch?v=RyAw_GL237Y).
77. Hugo Slim, *Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster*, Hurst, London, 2015, p. 239.
78. Brian Morton, *Falser Words Were Never Spoken*, in «New York Times», 29 agosto 2011.
79. Simone Weil, *Gravity and Grace*, trad. E. Crawford e M. von der Ruhr, Routledge & Kegan Paul, London and New York, 1952, p. xxvi.
80. Susan Abulhawa, *Ogni mattina in Jenin*, Feltrinelli, 2011 (NY, 2010).
81. Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning*, Ebury Press, London, 1959; Random House, London, 2004, p. 32.
82. Babette Rothschild, *The Body Remembers: The Psychophysiology of Trauma and Trauma*, Norton, New York, 2000, pp. 6-7.
83. L. A. Pearlman e L. McKay, *Understanding and Addressing Vicarious Trauma*, Headington Institute, Pasadena, 2008.
84. Rainer Maria Rilke, *op. cit.*, p. 88.
85. *Compassion's Edge States and Caring Better*, interview by Krista Tippet. «On Being», podcast audio, 26 dicembre 2013.
86. Joan Halifax, *Inside Compassion: Edge States, Contemplative interventions, Neuroscience*, The Library of Congress, Washington DC, 12 maggio 2012 in «On Being», <http://www.onbeing.org/program/feature/inside-compassion-edge-states-contemplative-interventions-neuroscience/4984>.
87. Elie Wiesel, *Architects of Peace Foundation*, <http://www.architectsofpeace.org>.
88. *Don't Love Concepts-Love People*, Pope Francis Tells Aid Workers, Catholic News Agency, 24 maggio 2016.

89. John Peacock, *BG 257: Finding the Future in the Past*, in «Buddhist Geeks», podcast audio, giugno 2012, <http://www.buddhistgeeks.com/2012/06/bg-257-finding-the-future-in-the-past/>.
90. Virginia Woolf, *Night and Day*, Penguin Classics, London, 2006.
91. B. Oakley, A. Knafo, e M. McGrath, *Pathological Altruism - An Introduction*, in *Pathological Altruism*, eds. B. Oakley, A. Knafo, G. Madhavan, D. Sloan Wilson, Oxford University Press, Oxford, 2012.
92. Brent E. Turvey, *Pathological Altruism-Victims and Motivational Types in Pathological Altruism*, p. 178.
93. Jon Kabat-Zinn, *Healing from Within*, video interview by Bill Moyers, Moyers & Company, 23 febbraio 1993, <http://billmoyers.com/content/healing-from-within/>.
94. *Kitchen Table Wisdom*, *op. cit.*, p. 52.
95. Thomas S Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, 1962, 2012, p. 90.
96. American Psychiatric Association, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*. 5th ed., American Psychiatric Association, Arlington, VA, 2013.
97. Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning*, pp. 116-8.
98. Emily Dickinson, *I Dwell in Possibility*” da *The Poems of Emily Dickinson*, Edited by R. W. Franklin, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1999.
99. Rilke, *op. cit.*, p. 1.
100. *The Future*” scritta da Leonard Cohen, nell'album *The Future*, Columbia Records 1992. Publishing: Sony/ATV Music Publishing LLC, Universal Music Publishing Group.
101. Alanna Shaikh, *How I'm preparing to get Alzheimer's*, TED Talk, giugno 2012, [http://www.ted.com/talks/alanna.shaikh.how\\_i\\_m\\_preparin9.to\\_get\\_alzheimer.s](http://www.ted.com/talks/alanna.shaikh.how_i_m_preparin9.to_get_alzheimer.s).
102. *Hiss you may, but bite you shall not*, preso da *Tales and Parables of Sri Ramakrishna*, p. 328-31, Public Domain Books, Internet Archive, <https://archive.org/details/TalesAndParablesOfSriRamakrishna>.
103. Rainer Maria Rilke, *Letters on Life*, Modern Library, New York, 2006.
104. Joan Halifax, *Compassion's Edge States and Caring Better*.
105. Albert Camus, *Notebooks 1951-1959*, Ivan R. Dee Publisher, Chicago, 2008.
106. Thich Nhat Hanh, *The Heart of the Buddha's Teaching: Transforming Suffering into Peace, Joy, and Liberation*, Random House, New York, 1998, p. 71.
107. Mat Edelson, *Take Two Carrots and Call Me in the Morning*, Hopkins Medicine, inverno 2010.
108. Virginia Woolf, *A Room of One's Own*, Penguin Books, London, 1945.
109. Barry Lopez, *Arctic Dreams. Imagination and Desire in a Northern*



- Landscape*, Harvill Press, London, 1999, p. 413.
110. Sun Tzu, *The Art of War*, Prohyptikon Publishing, Richmond Hill, 2009, p. 11.
- 111 The Barefoot Collective, *The Barefoot Guide to Working with Organizations and Social Change*, Barefoot Collective, 2009, p. 138.
112. Dag Hammarskjöld, *Markings*, Vintage Books, New York, 1964.
113. Pema Chödrön, *Practicing Peace in Times of War*, Shambhala, Boston, 2006, pp. 15-6.
114. Howard Zinn, *Changing Minds, One at a Time*, in «The Progressive», marzo 2005.
115. George Gordon Byron. *Childe Harold's Pilgrimage*, Floating Press, Waiheke Island, NZ, 2009.
116. Søren Kierkegaard, *Letter to his niece*.
- 117 Thich Nhat Hanh, *The Heart of the Buddha's Teaching*, Rider, London, 1999, p. 24.
118. Rachel Naomi Remen, *Helping, Fixing or Serving?*, «Lion's Roar», 1 settembre 1999.
119. Stephen Joseph, *What Doesn't Kill Us: A Guide to Overcoming Adversity and Moving Forward*, Piaktus, London, 2012, p. xiv.
120. *Ibid.*
121. Marianne Schnall, *Exclusive Interview with Zen Master Thich Nhat Hanh*, in «Huffington Post», 17 novembre 2011.
122. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York, 1990, p. 52.
123. Hussain Azarmer, *A Master among the History Books*, 9 maggio 2004.
124. William Blake, *Auguries of Innocence*, Greville Press, Warwick, UK, 2010.
125. Charles Baudelaire, *Les Fleurs du mal*, 1857.
126. Citato in Shanesha Brooks-Tatum, *Subversive Self-Care: Centering Black Women's Wellness*, in «The Feminist Wire», 9 novembre 2012.
127. Mads Gilbert, *Night in Gaza*, Skyscraper Publication, Talton Edge, 2015.
128. Kathleen A. Brehony, *After the Darkest Hour: How Suffering Begins the Journey to Wisdom*, Holt, New York, 2000, pp. 142-3.
129. Steve Jobs, *Stanford commencement speech* (2005) <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>.
130. *Interview: Chris Hedges*, in «Religion and Ethics Newsweekly», PBS, 31 gennaio 2003.
131. Anthony Feinstein, *Dangerous Lives: War and the Men and Women Who Report It*, Thomas Alien, Toronto, 2003.
132. Sun Tzu, *The Art of War*, p. 11.
133. Jon Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain and Illness*, Dell, New York, 1991, p. 371.
134. *Some Unholy War*, scritta da Amy Winehouse, dall'album *Back to*

- Block*, Island Records 2006. EMI Music Publishing, Sony/ATV Music Publishing LLC.
135. Robina Courtin, comunicazione personale, riportata con l'autorizzazione dell'autore.
136. Thich Nhat Hanh, *Being Peace*, ed. Arnold Kotler (Berkeley, CA: Parallax Press, 1988), 4.
137. Desmond Tutu, *Foreword*, in Donna Hicks, *Dignity: The Essential Role It Plays in Resolving Conflict in Our Lives and Relationships*, Yale University Press, New Haven 2011.
138. Donna Hicks, *Dignity: The Essential Role It Plays in Resolving Conflict in Our Lives and Relationships*, Yale University Press, New Haven 2011, p. 60.
139. Seth Godin, *Linchpin: Are You Indispensable?*, Portfolio, New York, 2010, pp. 207-8.
140. Jennifer Lentfer, *4 Ways Toxic Workplaces Are Harming the Social Good Sector*, in «Mindfulnext» (blog), 1 luglio 2015.
141. Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Penguin, London, 1959, p. 23.
142. Quoted in Susan Murphy, *Minding the Earth, Mending the World*, Counterpoint, Berkeley, CA, 2014, p. 5.
143. Paul Bouvier, *Humanitarian Care and Small Things in Dehumanised Places*, «International Review of the Red Cross», 94, no. 888, 2012, p. 6 e 13. Ringrazio Anals Resseguier per aver condiviso questo articolo.
144. Famosa citazione attribuita a Jon Kabat-Zinn.
145. Thomas Merton, *Conjectures of a Guilty Bystander*, Doubleday, Garden City, NY, 1966, p. 86.
146. *Interview: Chris Hedges*, cit.
147. Rainer Maria Rilke, *Letters to a Young Poet*, Penguin, London, 2011, p. 21.
148. Alan Watts, *The Way of Zen*, Pantheon, New York, 1957, p. 134.
149. Thomas Merton, *Seeds*, Shambhala Publications, Boston, 2002, p. 14.
150. *Ibid.*
151. Lewis Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland & Through the Looking-Glass*, London: MacMillan, 2015, p. 11.
152. Estratto da Antonio Satta, *The Purpose of Vipassana*, Institute Vajra Yogini, Francia, 21 marzo 2010, <https://www.institutvajrayogini.fr/pdf/Purposeofvipassana.pdf>.
153. Dag Hammarskjöld Foundation, <http://www.daghammarskjold.se/about-hammarskjold/quotes/>, citazione ripresa da, Dag Hammarskjöld, *Markings*, Vintage Books, New York, 1964.
154. @giantpandinha, *Dear Development...*, «Shotgun Shack» (blog), 18 giugno 2013, <http://shotgunshackblog.com/2011/06/14/dear-development/>.
155. George Orwell, *1984*, London: Penguin Classics, 2003, p. 274.
156. Wim Wenders, *The Salt of the Earth*, 2014; Deci. Films., DVD.

Riferimenti bibliografici

157. Jean-Selim Kanaan, *La mia guerra all'indifferenza*, Il Saggiatore, Milano, 2006, p. 133.
- 15] Rachel Naomi Remen, *Kitchen Table Wisdom: Stories That Heal*, Riverhead Books, New York, 1996, pp. 292-93.
159. C. S. Lewis, *The Four Loves*, Harcourt, Brace, New York, 1960.
160. Testimonianza scritta di una operatrice umanitaria, riportata con l'autorizzazione dell'autrice.
161. *Ithaca*" di Konstantinos Kavafis, poesia letta da Sean Cannery <https://www.youtube.com/watch?v.1n3n20x4Yfk>.
162. Fernando Pessoa, *The Book of Disquiet*, Penguin Books, New York, 2010, p. 78.
163. *Il Nuovo Zingarelli*, undicesima edizione.



**Alessandra Pigni** (Milano 1974 – Prato 2018) è stata una psicologa clinica e consulente organizzativa, e ha lavorato a supporto del personale attivo nel settore umanitario e dello sviluppo.

Ha lavorato a lungo in Medio Oriente e Cina con *Médecins Sans Frontières / Medici senza Frontiere*, specialmente in Palestina. Per anni infatti è stata di base con il suo lavoro a Gerusalemme, fornendo a “team” di lavoro interventi di cura e di sviluppo organizzativo, basati sulla pratica della *mindfulness*.

Nello stesso periodo si è impegnata con attivisti e difensori dei diritti umani delle donne, promuovendo il *self-help* come fondamento di ogni azione.

Nel 2015 ha cominciato un progetto chiamato “*Mindfulness for NGOs*”, basato sull’insegnamento di tecniche derivate dalla pratica della *mindfulness* in grado di fornire interventi di aiuto agli operatori umanitari, volti alla riduzione dello stress e alla prevenzione del *burnout*. È stata lei stessa insegnante di *mindfulness* per operatori e attivisti in Israele e nei Territori Palestinesi Occupati.

Ha pubblicato articoli su riviste accademiche e non, tenendo conferenze sul benessere degli operatori umanitari. Del suo lavoro hanno parlato *BBC Radio Oxford*, *Channel 4* per *Thought TV*, *Transformation/Open Democracy* e pubblicazioni di settore quali *People in Aid*, *Aidpreneur*, *WhyDev* e l’agenzia stampa umanitaria *Irin News*.

Tra il 2014 e il 2015, Alessandra è stata inoltre ricercatrice ospite all’ELAC (*Ethics, Law and Armed Conflict*) Institute, presso l’Università di Oxford, dove ha svolto ulteriori ricerche sul benessere degli operatori umanitari.

Era anche in procinto di presentare il suo lavoro di dottorato presso il Dipartimento di Studi sulla Guerra e quello di Salute Globale e Medicina Sociale presso il King’s College di Londra, intitolato

*“Un manager incompetente è peggio di una (situazione di) guerra?  
Uno studio sulla salute mentale degli operatori umanitari online e  
sul campo”.*

Il suo lavoro continua ad avere un largo seguito tra gli operatori umanitari ed è tenuto in considerazione sia dagli attivisti del settore che dagli accademici. È possibile prendere visione della sua attività anche sui siti *www.mindfulnext.org* e *alessandrapigni.com*.



Finito di stampare nel maggio 2022  
da Tipografia Monteserra  
Vicopisano (PI)