

L'AGGRESSIVITÀ DISTRUTTIVA NEL MONDO DEL LAVORO

IL MOBBING E LE ALTRE FORME DI VIOLENZA ORGANIZZATIVA

Andrea Castiello d'Antonio

L'AGGRESSIVITÀ DISTRUTTIVA NEL MONDO DEL LAVORO

IL MOBBING E LE ALTRE FORME DI VIOLENZA ORGANIZZATIVA

L'aggressività distruttiva nel mondo del lavoro
Il mobbing e le altre forme di violenza organizzativa
Andrea Castiello d'Antonio

ISBN: 979-12-81075-05-4

© 2024, Hogrefe Editore
Viale Antonio Gramsci 42, 50132 Firenze
www.hogrefe.it

Coordinamento editoriale: Jacopo Tarantino
Redazione: Alessandra Galeotti
Impaginazione e copertina: Stefania Laudisa

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, compresa stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'Editore.

Alle persone che, nel corso dei decenni, hanno richiesto il mio aiuto in quanto vittime di soprusi, violenze morali e ingiustizie nel mondo del lavoro.

A mia moglie Luciana d'Ambrosio Marri con la quale condivido l'attività di consulenza manageriale e di sviluppo del capitale umano.

A mio figlio Alessandro Michelangelo, con l'augurio di non trovarsi mai in situazioni del genere di cui tratto in questo scritto o, nel caso dovesse trovarcisi, di avere la lucidità e la forza di combatterle al loro primo manifestarsi.

L'autore

Andrea Castiello d'Antonio

Psicologo, da quarantacinque anni svolge attività professionale in campo clinico e del lavoro. Come psicologo clinico svolge attività di psicoterapia, psicodiagnosi e counseling psicologico. Nell'area della psicologia del lavoro è consulente indipendente di management e sviluppo del capitale umano. Si occupa, inoltre, di psicologia militare e di psicologia dell'aviazione.

Full Member e *International Affiliate* delle più importanti associazioni internazionali di psicologia, è componente di comitati scientifici, didattici e editoriali e autore di oltre duecento articoli e di ventisei libri. Con Hogrefe ha pubblicato *Il capitale umano nelle organizzazioni* (2020) e *Scegliere lo psicoterapeuta* (2024). È stato professore straordinario di Psicologia presso l'Università Europea di Roma e consulente tecnico del Tribunale civile di Roma.

Indice

Presentazione	IX
1. Introduzione	1
2. I vissuti organizzativi	5
2.1. Noi e il lavoro	5
2.2. L'organizzazione intorno e dentro di noi	7
2.3. Collaborazione e competizione	9
2.4. Personalità e comportamento: i vissuti organizzativi	11
2.5. Il conflitto e la sua patologia	13
2.6. L'aggressività	15
2.7. I <i>counterproductive work behaviors</i> (CWB)	18
3. Lo studio del mobbing	19
3.1. Le discipline che si occupano di mobbing	19
3.2. Storia del concetto e terminologia	23
3.3. Una nuova classificazione di mobbing	25
3.4. Riflessioni critiche sulle definizioni di mobbing	29
4. La fenomenologia del mobbing	33
4.1. Attori e scenario	33
4.2. Il "ruolo" della vittima	36
4.3. La questione della consapevolezza	38
4.4. Il parametro del tempo	41
4.5. Le fasi del mobbing: le visioni classiche	43
4.6. Le fasi del mobbing: un diverso punto di vista	44
4.7. Costi e ripercussioni organizzative del mobbing	45
4.8. Le responsabilità della gerarchia organizzativa e degli executives	48
5. La diagnosi di mobbing	51
5.1. La diagnosi delle molteplici manifestazioni di mobbing	51
5.2. L'inquadramento del mobbing nei sistemi diagnostici	54
5.3. Cenni sull'impiego dei test per la valutazione psicologica	63
5.4. Le competenze richieste allo psicologo per intervenire sul mobbing	68

6. Gli stili di leadership distruttivi	70
6.1. Le nevrosi organizzative e i gruppi disfunzionali	70
6.2. La psicopatologia della leadership	75
6.3. Le molte fisionomie della leadership tossica	77
6.4. La leadership narcisistica	82
6.5. La leadership paranoica	84
6.6. La leadership demagogica	86
6.7. Il Management by Stress (MBS)	88
7. Le molteplici forme di violenza interpersonale	91
7.1. La subdola “arte” di mettere in difficoltà le persone	91
7.2. Aggressioni e violenze “per procura”	94
7.3. Harassment	95
7.4. Straining	97
7.5. Il thanatoforo	100
7.6. Psicopatia	102
7.7. La dark triad	104
7.8. Workaholism	105
7.9. Distress, whistleblowing, burnout	107
7.10. Considerazioni sul trauma psicologico	111
7.11. Su alcune dinamiche psicologiche inconsce nella vittima	114
8. Affrontare la violenza psicologica nel lavoro	125
8.1. Subire la violenza organizzativa: le conseguenze	125
8.2. La prevenzione della violenza organizzativa	128
8.3. Sviluppare consapevolezza della situazione globale	133
8.4. La consapevolezza dei propri processi psichici	136
8.5. Il controllo su di sé	138
8.6. Il controllo sugli altri e sull’ambiente	141
8.7. La visione della situazione globale	143
8.8. Proteggersi e organizzare l’autodifesa	146
9. Il sostegno psicologico, le psicoterapie e la consulenza psicologico-organizzativa	151
9.1. La comunicazione nel contesto di lavoro	151
9.2. Rendersi conto della necessità di aiuto professionale	152
9.3. L’intervento psicologico-specialistico	154
9.4. La consulenza giuridica	159
9.5. È davvero mobbing?	160
10. Miti da sfatare	162
11. Parlano le vittime delle violenze sul lavoro	169
Conclusioni	173
Bibliografia	177
Indice analitico	199

Presentazione

Ho deciso di scrivere questo volume sul mobbing e sulle tante forme di *violenza psicotologica* nel mondo del lavoro dopo aver riflettuto a lungo sull'opportunità di affrontare l'argomento in un modo che vuole essere teorico-pratico. La decisione è scaturita da una serie di elementi, considerazioni che credo utile esplicitare all'inizio di queste pagine, anche per dare modo al lettore di situare questo testo nell'attuale panorama delle opere pubblicate sul mobbing (i libri, gli articoli di autori italiani e soprattutto i numerosi testi pubblicati specificatamente in lingua inglese).

Da oltre quarantacinque anni mi occupo di psicologia delle organizzazioni e di problematiche lavorative, di gestione e di sviluppo delle risorse umane declinate, ad esempio, nelle attività di formazione manageriale, selezione e valutazione del potenziale, orientamento, *executive coaching* e *organizational counseling*. In parallelo a questo impegno ho sempre condotto l'attività di psicologia clinica e di psicoterapia, incontrando quindi i pazienti in terapia individuale, di coppia e familiare, al fine di offrire un supporto che consentisse loro di vivere una vita più serena, con minori disagi e sofferenza mentale (Castiello d'Antonio, 2022).

Armonizzando le competenze di psicologo del lavoro, di psicologo clinico/psicoterapeuta e di psicodiagnosta, nel tempo ho avuto modo di incontrare persone che si sono rivolte a me per una consulenza al fine di risolvere problematiche di forte disagio sul luogo di lavoro, di conflittualità con colleghi e superiori, di disaffezione e demotivazione professionale, oppure per certificare le conseguenze psicologiche delle aggressioni subite.

Insieme a tale impegno, negli ultimi vent'anni, si è sempre più sviluppata una rilevante attività di counseling psicologico-organizzativo nella forma specifica dell'*executive coaching* psicologico-organizzativo: una situazione specifica e delicata nella quale l'organizzazione consente ad alcuni propri dipendenti di realizzare con uno psicologo esperto, consulente esterno, una serie di sessioni caratterizzate dalla totale riservatezza, aventi come obiettivo il miglioramento di alcune capacità personal-professionali del soggetto, inizialmente diagnosticate (Castiello d'Antonio, 2012a, 2013a).

Oltre a ciò, mi sono occupato per un certo tempo di psicologia giuridica nel ruolo di consulente del giudice (consulente tecnico di ufficio) del Tribunale civile di Roma, intervenendo anche in questioni legate a problematiche occupazionali, al mobbing e ad altre forme di sofferenza nel luogo di lavoro attraverso i pareri *pro-veritate* (Castiello d'Antonio, 2005a).

Ecco che la mia personale “banca dati” di esperienza, conoscenza, studio, riflessione e ricerca sul mobbing e sulle numerose forme di aggressività organizzativa e di violenza morale ad esso limitrofe deriva da quattro diverse fonti: (1) la psicologia del lavoro e delle organizzazioni, esercitata come consulente per imprese e pubbliche amministrazioni; (2) la psicologia clinica e la psicoterapia dedicata ai pazienti; (3) l'attività di executive coaching svolta per conto delle organizzazioni a favore prevalentemente dei livelli di management intermedio e apicale; (4) la psicologia giuridica in ambito civile.

Come è noto, fino ad alcuni decenni fa non si parlava affatto delle forme di violenza psicologica che si scatenano nei luoghi di lavoro, quasi nessuno utilizzava i termini *mobbing*, *stalking*, *harassment*, o altri simili, in sostanza quasi nessuno poneva all'attenzione della società e del mondo del lavoro tale problematica: ma ciò non ha impedito alla problematica stessa di esistere ben prima di essere denominata! E, dunque, fin dall'inizio delle mie attività professionali, avviate verso la fine degli anni settanta, mi sono *di fatto* imbattuto in situazioni di malessere, violenza psicologica e aggressività distruttiva nei luoghi di lavoro: sono stato spettatore di tali situazioni, mi ci sono trovato dentro come facente parte del team di lavoro in cui esse avvenivano, ho anche sperimentato in prima persona, nei primi anni di lavoro vissuti nel contesto organizzativo, qualcosa di molto simile da parte di un piccolo gruppo di colleghi di pari livello. Quindi nel tempo ho imparato a conoscere abbastanza bene il caleidoscopio delle violenze psicologiche nelle realtà organizzative, osservando in presa diretta e in tempo reale lo svolgersi degli accadimenti in ambiti diversi: imprese private, grandi organizzazioni multinazionali, università – oltre a qualche esperienza maturata in riferimento al bullismo nei contesti educativi.

Nel corso degli anni, cambiando organizzazioni e mutando ruolo professionale – prima di intraprendere a tempo pieno l'attività libero-professionale che ho iniziato sul finire degli anni ottanta –, ho continuato a vivere e a osservare, come facente parte integrante di organizzazioni e istituzioni, situazioni di aggressione, sopraffazione, violenza e molestia sul luogo di lavoro: situazioni strumentali e finalizzate a scopi precisi, ma anche situazioni nelle quali una o più persone mettevano volontariamente in difficoltà un collega, senza un particolare scopo visibile o vantaggio personale, ed altre ancora di cui dirò più avanti.

Dal 1987, nell'ambito della psicologia delle organizzazioni, opero come consulente, vale a dire nel ruolo di una persona che ha l'opportunità di entrare in contatto con una moltitudine di ambienti lavorativi, conoscendo e lavorando con centinaia e infine migliaia di persone differenti e occupandosi di un'ampia gamma di problematiche che ruotano intorno alla gestione degli elementi soft del rapporto di lavoro e della complessa dinamica *individuo-gruppo-organizzazione*.

Su tematiche di questo genere ho scritto oltre venti volumi e un numero rilevante di articoli scientifici, ma anche di articoli divulgativi dedicati a chi vive il mondo del lavoro come “ingranaggio” (per così dire) dell'organizzazione cui afferisce: una tematica che oggi si indica, giustamente, come *capitale umano* (Castiello d'Antonio, 2020a). A tale attività si è sempre affiancato l'impegno scientifico e professionale nelle aree della psicologia clinica, o clinica psicologica, secondo la differenziazione proposta da Cesare L. Musatti (1952).

Le ragioni per le quali ho deciso di scrivere questo volume sono dunque riassunte in ciò che ho appena narrato.

Conosco il fenomeno del mobbing non solo per averlo studiato a fondo ma anche per averlo trattato in diversi contesti e con persone differenti; mi rendo conto che si tratta di un campo difficile e complesso, in cui non è semplice districarsi e nel quale sono improvvisamente entrati soggetti non del tutto competenti proponendosi come esperti del problema, attratti, come al solito, dal nuovo *mercato* che si stava aprendo; nella peggiore tradizione nostrana, fin troppi hanno “messo il cappello” sul fenomeno del mobbing...

Per scrivere questo testo ho consultato molti libri italiani e stranieri sul mobbing, trovandone alcuni veramente utili, approfonditi e pregevoli, altri superficiali, ripetitivi e orientati soltanto a fini di autopromozione, ed altri ancora talmente generici e aspecifici per cui ogni minima conflittualità lavorativa sembra dover assurgere a “mobbing” (un esito nefasto della moda che, peraltro, può avere conseguenze molto negative per la persona mobbizzata nel momento in cui ci si presenta in tribunale). Se *tutto* è mobbing, allora niente è mobbing!

In che cosa questo libro si differenzia dagli altri?

Le maggiori differenze fanno riferimento ad almeno cinque aree.

La prima area è rappresentata dal vertice dal quale si guarda al mobbing dato che in queste pagine il punto di vista applicato è quello *clinico-organizzativo*. Ciò significa non limitarsi a vedere nel mondo del lavoro una realtà esclusivamente razionale e popolata da soggetti maturi e adulti, prendendo in considerazione – secondo paradigma – la possibilità che le organizzazioni possano essere *malate*, possano generare patologie e, così facendo, indurre sofferenze e difficoltà nei loro membri, ad ogni livello delle scale gerarchiche: le *patologie organizzative* sono state ampiamente studiate ed è tempo di inserire anche questo parametro negli studi sul mobbing e dintorni. Si tratta del medesimo vertice clinico-organizzativo a sfondo psicodinamico che ho applicato altrove (Castiello d'Antonio, 2001, 2002).

Un terzo aspetto sta nell'inquadrare il mobbing e le altre forme di violenza psicologica sul luogo di lavoro nella *dinamica dell'aggressività*, del comportamento aggressivo, quindi all'interno del mondo emozionale che si sviluppa in ogni ambito organizzativo, anche se in forme implicite, non immediatamente visibili, coperte e inconsapevoli.

In tali ottiche sarebbe illusorio ritenere che le piramidi organizzative siano abitate sempre e solo da soggetti sani, mentalmente equilibrati e dediti esclusivamente al raggiungimento dello scopo dichiarato (o *scopo primario* dell'organizzazione): la *sanità relativa della personalità organizzativa* costituisce dunque il quarto vertice di osservazione.

Non possiamo dare per scontato che le *dinamiche leadership-followership* siano di per sé delle dinamiche sane e costruttive. Al contrario, nel quadro del mobbing e dei deragliamenti che avvengono nel mondo organizzativo ci devono interessare i temi della *psicopatologia della leadership e del management* e della *leadership tossica*. Questo è il quinto parametro che differenzia questo libro da tanti altri che trattano del mobbing soltanto dal punto di vista dell'individuo oppure solo da quello dell'organizzazione e, comunque, proponendo al lettore l'idea fantasiosa e irrealistica di una organizzazione-orologio fondamentalmente razionale.

Posso dunque affermare che le pagine che il lettore sta iniziando a leggere costituiscono un originale e, per molti versi, unico tentativo di inquadrare il mobbing nella psicopatologia organizzativa del management e della leadership, e dei comportamenti controproduttivi di capi e collaboratori, utilizzando il punto di vista clinico e psicodinamico (e non solo sociale, del lavoro e delle teorie dell'organizzazione), ponendo insieme la psicologia dei gruppi con la psicologia della personalità e prendendo in esame le maggiori distorsioni della leadership – ciò che oggi si indica con il concetto di *toxic leadership* – non meno delle disfunzioni della followership, in specie i sopracitati *counterproductive work behaviors*.

Con questo contributo spero di poter offrire al lettore interessato, ai professionisti e alle persone che si trovano nelle difficili situazioni in cui subiscono violenze psicologiche nel luogo e nelle situazioni di lavoro, un supporto di riflessione e di conoscenza che sia prima di tutto utile e chiarificatore, contraddistinto dal binomio di *scienza e coscienza*.

Avvertenza importante: la maggior parte delle considerazioni sull'argomento specifico del mobbing possono estendersi a tutte le forme di maltrattamento, violenza, molestia morale, sopraffazione, prepotenza arrogante, aggressività, distruttività e perversione sadica delle relazioni socioprofessionali che sono trattate in queste pagine e che si integrano con le fattispecie tipiche del bullismo organizzativo, dello stalking e dell'harassment.

1

Introduzione

Nel presente contributo si prenderà in considerazione la tipica e specifica declinazione del mobbing, vale a dire il mobbing che si verifica sul luogo di lavoro (intendendo come luogo o, meglio, *situazione di lavoro*, anche le condizioni di lavoro a distanza), nel contesto organizzativo e nelle relazioni interne tra colleghi, capi e collaboratori. Sono quindi escluse le situazioni di aggressione esterna e di violenza morale in luoghi diversi dalle organizzazioni produttive quali la scuola, ove il mobbing tra coetanei e studenti (definito in tal caso *bullismo*) è ormai abbastanza diffuso e suscita notevole preoccupazione per i danni che può arrecare agli esseri umani in fase di sviluppo. Il bullismo nei contesti educativi rappresenta una situazione che è stata osservata e poi ampiamente studiata a partire dai primi anni settanta (Heinemann, 1972; Olweus, 1978) e che ha anche dei legami con il mobbing propriamente detto perché si è notato che sia le vittime sia gli aggressori in età evolutiva – quindi nella dimensione dei *bullying behaviors* – possono ripetere o perseverare in comportamenti simili in età adulta, proprio nei contesti di lavoro.

Aggressività distruttiva e tendenza alla passivizzazione (vittimizzazione) hanno di frequente radici antiche! Tra queste, l'esprimere se stessi in modo arcaico, attraverso gesti ostili o aggressioni verbali, essendo privi della capacità di ascolto e soprattutto di risonanza emotiva interiore delle proprie parole o azioni, può condurre a quelle forme estreme di chiusura mentale e di cinismo in base alle quali l'aggressore non riesce nemmeno a capire l'enormità di ciò che ha compiuto.

Il mobbing e le altre forme di violenza morale nel mondo del lavoro si collocano a un crocevia di tante e diverse discipline. Infatti, queste manifestazioni di incontrollata aggressività agita a danno di una o più persone possono essere considerate dal punto di vista della sociologia delle organizzazioni, della giurisprudenza, della medicina del lavoro, dell'economia e, naturalmente, della psicologia. In questo ultimo ambito vi sono ulteriori specificazioni da poter considerare dato che di questi fenomeni ci si può occupare osservandoli dal vertice della psicologia sociale, delle organizzazioni, clinica, della personalità, delle differenze individuali e, in senso ampio, dal punto di vista delle psicopatologie e delle sociopatologie. Si potrebbe sicuramente ancor più dettagliare il quadro globale di riferimento, ad esempio puntando sul tema specifico della leadership e della gestione del capitale umano, e infatti tematiche di questo genere saranno affrontate nel corso delle prossime pagine.

Nel corso degli ultimi decenni sono state diffuse innumerevoli statistiche sul mobbing, basate su ricerche condotte con varie modalità e che hanno preso in esame campioni di popolazione differenti. Per fare solo alcuni esempi, nel 1998, secondo un rapporto dell'International Labour Organization (ILO, 1998), nel Regno Unito era presente il 16.3% di vittime di mobbing, percentuale che scendeva fino al 7.3% della Germania; in Svezia e in Francia il mobbing era considerato una importante causa scatenante di azioni aggressive con esiti suicidari e omicidiari, mentre in altre nazioni queste pratiche vessatorie sembravano maggiormente tollerate. Sempre nel 1998 la percentuale dei mobbizzati in Italia era stimata intorno a un milione e mezzo, mentre altri dati indicavano una percentuale del 6%, contro una stima del 8% in media negli altri paesi d'Europa. La "Seconda ricerca europea sulle condizioni di lavoro", che ha interpellato oltre 16.000 persone in Europa, indica che 6 milioni di lavoratori europei (circa il 4%) sono soggetti ogni anno alla violenza fisica; 12 milioni subiscono intimidazioni di vario genere (sono l'8%) e il 2%, cioè 3 milioni, è vittima di molestie sessuali (Steensma, 2001).

Successivamente lo stesso Parlamento europeo ha richiesto misure contro il mobbing e la violenza sul luogo di lavoro, e la sensibilità su questi temi è via via accresciuta – in Europa, e in Italia, ove sono stati presentati dei disegni di legge ad hoc, mentre lo stalking è stato, nel nostro Paese, definito per legge un reato (2009). Dati del 2020 segnalano la presenza in Italia di circa un milione e mezzo di persone che riferiscono episodi di mobbing su una platea di oltre 23 milioni di occupati (di cui oltre 18 milioni inseriti nel lavoro dipendente).

Nel Rapporto Eurispes 2023 emerge che, tra coloro che hanno abbandonato il lavoro o hanno pensato di compiere questo passo, nel 26.7% dei casi vi sono le vittime di mobbing e nel 12.6% chi ha subito molestie sessuali¹.

Una recente rassegna sul mobbing in Italia (cause e conseguenze a livello fisico, psicologico ed organizzativo) a cura di Colaprico et al. (2023), ha preso in esame i dati emersi dalla consultazione di tre banche dati elettroniche (PubMed, Scopus e Web of Science, consultate tra gennaio e marzo 2023) senza altre restrizioni se non selezionando i lavori pertinenti secondo diversi parametri: degli 84 articoli identificati nella letteratura sono infine stati presi in esame 42 lavori pubblicati tra il 2006 e il 2022. Complessivamente è risultato che il 6.7% (*DS* 4.09) dei soggetti lamentava maltrattamenti nel lavoro, percentuale che saliva al 17% (*DS* 12.88) nell'ambito della sanità.

Un risultato che è posto a confronto con quanto emerso da una metanalisi di alcuni anni fa in cui la prevalenza del bullismo organizzativo, rilevata in 24 contesti nazionali, era del 14.6% (Nielsen, Matthiesen e Einarsen, 2010).

Al di là dell'interesse che possono suscitare rassegne di questo genere, si deve sottolineare che i risultati che emergono vanno presi con cautela: nei diversi contesti nazionali muta il significato di mobbing e di bullismo organizzativo, non sono uniformi i metodi di rilevazione (in genere si tratta di questionari anonimi) né gli ambienti di lavoro in cui avvengono le rilevazioni (pubbliche amministrazioni o imprese private,

¹ <https://eurispes.eu/wp-content/uploads/2023/05/sintesi-rapporto-italia-2023.pdf> (consultato il 24/9/2024).

dimensioni e aree di attività imprenditoriale, solo per citare alcuni parametri). Inoltre, una gran parte dei ricercatori sposa l'ipotesi ambientale, sociale, organizzativa e di cultura per analizzare i risultati, ignorando sia le variabili personali (della personalità, o almeno del comportamento organizzativo), sia la dimensione igiene mentale *vs* psicopatologie dei diversi attori, giungendo anche ad ignorare le questioni legate allo stile di leadership, alle dinamiche psicosociali dei gruppi al lavoro – per non dire delle *dimensioni inconsapevoli* della vita di lavoro. A mio avviso è, dunque, sposata una tipica ottica di ricerca sociale che, però, non vede una quantità di altri importantissimi elementi in gioco.

Alcuni studiosi hanno messo in guardia dalla tendenza dei mass media ad enfatizzare in modo selvaggio o poco documentato il fenomeno del mobbing, “dando i numeri” – come è stato detto – delle vittime di mobbing, senza esercitare gli adeguati controlli; ad esempio, è stata avallata una stima di circa 3 milioni di lavoratori italiani mobbizzati, ritenendola, a un esame più attento, del tutto inverosimile. Sta di fatto che il mobbing continua a far parlare di sé anche in tempi recentissimi.

Esistono molte ricerche e rilevazioni condotte in ambito organizzativo da diversi organismi (rappresentanze dei lavoratori, istituti di ricerca e università, centri specializzati istituiti presso le ASL, osservatori nazionali, associazioni private ed agenzie di consulenza), che hanno offerto dati e indicazioni di vario genere, ad esempio sulle caratteristiche dei soggetti che si dichiarano mobbizzati. Sono altresì presenti studi, analisi e segnali di allarme provenienti da organismi internazionali e/o sovranazionali, quali l'OMS e la Fondazione Europea per la Salute.

In questo testo non inseguiremo l'analisi dei dati quantitativi sul mobbing in Italia e in Europa – tentativo che svierebbe lo spirito di questo lavoro, né le problematiche legali ad esso collegate –; credo però utile segnalare, relativamente alla difficoltà di ottenere una rilevazione sufficientemente attendibile del fenomeno, i seguenti ostacoli:

- i metodi di rilevazione utilizzati nelle ricerche (in genere questionari anonimi ed interviste), se non sono adeguatamente introdotti, presentati ed applicati, possono indurre risposte di tipo affermativo, *gonfiando* il fenomeno, o risposte che (all'opposto) tendono ad appiattire la problematica;
- la confusione esistente rispetto al significato del concetto di mobbing – cosa che può portare alcuni a definirsi mobbizzati quando non lo sono, e viceversa –, confusione che in parte esiste persino in sede internazionale ove i concetti di mobbing, molestie morali e *bullying at work* possono aver indirizzato le ricerche in modo in parte condizionante;
- la facilità con la quale si può involontariamente confondere il mobbing con il burnout, con il distress e con alcune altre forme di contrasto e conflitto nei contesti di lavoro;
- la tendenza strumentale e/o vittimistica di alcuni nel dichiararsi mobbizzati;
- la tendenza opposta di altri a non voler vedere il fenomeno nella propria vita di lavoro e in loro stessi, ad esempio al fine di proteggere la propria autostima;
- l'alone informativo diffuso che si è creato intorno al fenomeno e che può ingenerare orientamenti personali non autentici, pur se rappresentati in perfetta buona fede.

Avendo segnalato i rischi delle rilevazioni sul fenomeno del mobbing, entriamo dunque nelle problematiche della violenza sul luogo di lavoro, iniziando con il mettere sotto la lente di ingrandimento il versante organizzativo, cioè il *contenitore* nel quale può verificarsi il fenomeno del mobbing, ma anche segnalando che con l'espressione *violenza sul posto di lavoro* si tende ad indicare un'ampia gamma di fenomeni tra i quali i più significativi sono i seguenti: abuso emotivo, aggressioni (fisiche e psicologiche), bullismo, coercizione e controllo oppressivo, degradazione, intimidazione, minaccia, mobbing, offese, prevaricazione, stalking, svalutazione, umiliazione, violenza morale e sessuale, harassment.

2

I vissuti organizzativi

Questo capitolo è finalizzato a presentare e discutere la situazione lavorativa così come si presenta in linea generale alle persone che vivono e operano all'interno delle organizzazioni di lavoro e a offrire suggerimenti e indicazioni concrete su come affrontare le situazioni di mobbing e come difendersi dai danni che esse possono causare alla persona.

2.1. Noi e il lavoro

Credo sia importante partire da una semplice constatazione. Nessuna persona nasce attrezzata per svolgere un lavoro in un'organizzazione gerarchica e strutturata, vale a dire in un contesto composto da regole, norme, diritti, doveri e strategie, finalizzato al conseguimento di obiettivi, in cui il lavoro è suddiviso per compiti, mansioni, obiettivi e responsabilità e nella quale vivono capi, colleghi, collaboratori: tutte persone che non si scelgono reciprocamente. Persone con le quali è necessario vivere e convivere nel modo meno distruttivo possibile e, sperabilmente, più sereno e creativo possibile (Castiello d'Antonio e d'Ambrosio Marri, 2011).

Nessuno *nasce* per andare a vivere in un'azienda, per far parte di un'amministrazione pubblica o per divenire membro di una istituzione. Cioè, per essere inquadrato nel contesto del *lavoro dipendente*.

Al contrario, ciò che tendenzialmente viene naturale alla persona è costruirsi una dimensione lavorativa autonoma, collegata a interessi e motivazioni personali, scegliendo le persone con le quali fare impresa e con le quali lavorare di concerto: il sentire di avere la padronanza sulla propria attività di lavoro permette di vivere interiormente l'*oggetto lavoro* come un complemento e un arricchimento della propria vita. Esattamente il contrario di ciò che accade nel contesto del lavoro dipendente, regolato da contratti e gerarchie, in cui la vicinanza sociale è imposta, casuale e comunque quasi mai frutto di una scelta. Alcuni parlano addirittura di *promiscuità* nei luoghi di lavoro ad indicare il disagio che si può provare nell'essere costretti a condividere spazi, tempi e attività con persone che non sarebbero mai state scelte liberamente.

Detto in altri termini, lavorare in un'organizzazione impone alla persona un certo percorso di *progressivo adattamento*. Non tutti sono in egual misura capaci di effettuare tale percorso in modo ottimale: alcuni finiscono per permanere in una posizione di

lontananza e distacco dall'organizzazione, mentre altri – all'estremo opposto – si inseriscono in modo fluido e naturale nella rete di relazioni professionali e di diritti-doveri. Ma, nell'ottica della relazione individuo-organizzazione, vi sono anche coloro che, pur rimanendo all'interno dell'organizzazione (paradossalmente), la combattono in ogni modo, cogliendo ogni occasione di contrapposizione.

È la questione della *dipendenza, interdipendenza e contro-dipendenza organizzative* (Castiello d'Antonio, 1987a, 1991), cioè della triplice possibilità di posizionamento dell'individuo nei confronti dell'organizzazione. Ma è anche il tema della ricerca (difficilissima) dell'*ottimale distanza* tra individuo, gruppi e organizzazione.

Al di là della situazione specifica di ciascuno, l'oggetto lavoro rappresenta un mondo complesso, non solo materiale e pragmatico, ma anche *simbolico*, rappresentativo e denso di significato *implicito*: un mondo in cui è necessario sapersi districare in qualche modo se non si vuole correre il rischio di rimanervi impigliati. Un oggetto lavoro che vede sempre più impegnata la "mentedopera" al posto della manodopera (e della muscolarità, per così dire) nell'ambito di organizzazioni tecnologizzate e con forte spinta all'automazione che tutti, oggi, ben conosciamo.

Come sappiamo, il sistema educativo, nei suoi diversi gradi, non predispone i giovani all'inserimento nel mondo del lavoro, né propone visioni basate su programmazioni e orientamenti professionali che potrebbero aiutare coloro che escono da scuole e università a dirigersi al meglio nel cosiddetto mercato del lavoro. Iniziative di tal genere sono perlopiù lasciate alla propositività delle grandi imprese, dei gruppi aziendali, di singole università e di qualche persona di buona volontà che si prodiga al fine di consigliare i giovani sul loro futuro. In assenza di un vero sistema moderno di orientamento scolastico, universitario e professionale, le persone non ricevono informazioni neanche su tali aspetti di base.

L'organizzazione, dal canto suo, generalmente non prepara le persone all'impatto con la realtà lavorativa complessa intesa nel modo in cui ne stiamo parlando; al massimo tende a predisporre le persone nei termini di capacità professionali e di informazioni sul contratto di lavoro, con un rapido processo di *onboarding* che non sempre chiama in causa lo sviluppo e l'armonizzazione delle soft skill. La conseguenza di tutto ciò è che ciascuno (soprattutto sulla base di prove ed errori, dell'esperienza di altri, di consigli del collega, e così via) trova la propria personale strada per adattare il proprio *Sé psicosomatico ed esistenziale* alla realtà del lavoro che non sempre sceglie e che, alcune volte del tutto casualmente, gli capita in sorte.

Solo *dopo*, cioè parecchio tempo dopo l'inserimento nel lavoro, alcuni – in realtà, pochissimi – potranno usufruire di supporti privilegiati come le attività di counseling o di coaching, mentre un numero sempre molto limitato, ma un poco maggiore del precedente, sarà coinvolto in attività di formazione che avranno come oggetto lo sviluppo delle qualità soggettive e il *come vivere nell'organizzazione*.

La gran parte delle persone continuerà la propria vita di lavoro e farà la propria carriera senza ricevere mai seri e utili supporti formativi, né interventi di counseling strutturati. Non c'è bisogno di aggiungere che un numero limitatissimo di persone andrà alla ricerca di un supporto esterno (di genere psicologico, psicoterapeutico o di counseling-coaching psicologico-organizzativo) al fine di fare chiarezza nella propria vita e nella propria vita di lavoro.

Dunque, al fondo di tale discorso iniziale, ciò che è importante notare è che il lavoro, il lavorare, *l'appartenere a un'istituzione* non rappresenta, per nessuno, un impegno semplice e lineare che può essere dato per scontato. Ognuno affronta il compito di posizionarsi nei confronti del lavoro come può, con le risorse che ha, con i modelli che porta dentro di sé e con i consigli che riceve, sulla base di predisposizioni motivazionali, di attitudine e di personalità, e nel contesto socioculturale-economico in cui vive.

Da tutto ciò (e da altro ancora) consegue che non sempre la relazione tra persona e lavoro è serena e felice, anzi. Da più parti si è notato negli ultimi decenni che il mondo del lavoro è divenuto via via più conflittuale e competitivo (Castiello d'Antonio e d'Ambrosio Marri, 2019), più duro e ostico, ma anche più difficile da decifrare e da interpretare. Molte persone, lo sappiamo, vivono il lavoro come un *male necessario*, come un dovere dal quale volentieri fuggire, come un'imposizione restrittiva e liberticida, come una stolidità ed ottusa fatica quotidiana. Altre persone ancora vivono il lavoro in modo poco sano, disequilibrato, distorto, pesantemente conflittuale e addirittura malato.

Ci si deve dunque rendere conto che tra i tanti o pochi colleghi di lavoro che ruotano intorno a ciascun capo e a ciascun collaboratore tutte le possibili *maschere* o tipologie umane saranno, prima o poi, rappresentate... Probabilmente anche quelle del mobber e delle sue vittime!

2.2. L'organizzazione intorno e dentro di noi

Pensare al lavoro come a qualcosa di *esterno all'individuo* è un grossolano errore.

Così come la persona che entra nell'organizzazione ne fa esistenzialmente parte e ne costituisce a tutti gli effetti una molecola d'identità, allo stesso modo l'organizzazione penetra dentro l'individuo, *lo abita*, ne impronta la vita anche al di fuori del lavoro, lo accompagna nel suo percorso esistenziale totale e non solo nelle ore di lavoro quotidiano.

Ma vediamo i due termini della questione.

Il primo aspetto è quello più evidente e facilmente comprensibile: l'organizzazione è intorno a noi. Praticamente, la vita delle giornate e delle settimane di lavoro è scandita da un'*entrata* e da un'*uscita* dal luogo di lavoro. Si tratta di movimenti di andata e ritorno che possono essere non solo fisicamente reali ma anche virtuali, come accade in tutte le forme del lavoro a distanza, di smart working, di alternanza presenza-remoto, e così via.

Sicuramente vi è una grande differenza tra il recarsi fisicamente al lavoro e il posizionarsi al lavoro in uno spazio che non è l'ufficio, la sede fisica di lavoro: sono coinvolte le dimensioni del tempo e dello spazio, e molto altro di cui però qui non possiamo occuparci (cfr., sull'argomento, Castiello d'Antonio, 2020b; De Masi, 2020). E nell'arco di quelle (circa) otto ore, ogni persona che lavora vive dentro un contenitore, una struttura, un ambiente non solo fisico, ma sociale, emotivo, interpersonale e simbolico, che ha peraltro l'importantissima funzione di difesa da profonde angosce di base (Jaques, 1955, 1970).

L'organizzazione è *fisicamente presente* nei luoghi di lavoro, nello spazio-tempo dedicato al lavoro, nelle luci e nell'aria che si respira, nei suoni che si sentono e, ancora di più, nei macchinari, nelle tecnologie, nei compiti da svolgere, nei risultati da conseguire, nelle *cose da fare*...

Di fatto, ciascuno, con le proprie modalità, accetta di far parte dell'organizzazione in cui vive la propria vita lavorativa che gli offre la possibilità di guadagnare del denaro e che gli chiede in cambio – è la base del rapporto di lavoro! – una prestazione professionale predefinita e regolata.

Denaro in cambio di lavoro: un tempo (ad esempio nel lavoro agricolo) non vi era molto di più. Oggi, con il termine *lavoro*, si può invece intendere una molteplicità di cose, fatti, oggetti, impegni, responsabilità, rapporti, comunicazioni, gestioni ed organizzazioni: il vecchio concetto di *attitudine al lavoro* (una volta, attitudine soltanto fisica!) non ha più senso. Oggi, il lavoro richiede non più, solo, una o più attitudini specifiche (capacità mentali di genere verbale, logico, spaziale, numerico, astratto, e così via), bensì l'impegno della persona globale. All'attitudine si sostituisce la persona, la personalità, l'essere umano con le sue capacità di ingaggio (*organizational engagement*).

L'organizzazione, l'istituzione ci contiene, ci dà una struttura e un compito da assolvere; offre anche l'opportunità (preziosa) per realizzare ciò che noi pensiamo e sentiamo di *essere* – non solo di *fare* – ma richiede nello stesso tempo molto, molto di più.

L'organizzazione che sta *intorno* all'individuo che lavora passa, inesorabilmente, *dentro* l'individuo che lavora, nella sua mente, nel suo animo. Si può aggiungere, in ottica costruttiva: nel suo cuore, ma solo quando le cose vanno bene. Cioè, quando si instaura una sana identificazione tra individuo e organizzazione in base alla quale il lavoro diviene (anche) un piacere, una modalità globale per esprimere se stessi (Castiello d'Antonio, 2016a) e il contratto di lavoro si arricchisce della sua peculiare *dimensione psicologica* (Leavitt, 1978; Lewis e Cooper, 2005; Makin, Cooper e Cox, 1996).

Ognuno, infatti, costruisce dentro di sé una rappresentazione dell'istituzione, una rappresentazione di sé nel contesto organizzativo e di sé nel contesto socioprofessionale costituito da capi, colleghi e collaboratori, partner, consulenti e fornitori, soggetti interni ed esterni. Il lavoro e il ruolo che si esplica divengono immediatamente *fonte di identità personale* – e non solo professionale –, tassello di vita, di autostima e di sentimento di autoefficacia.

La persona finisce ben presto con il misurarsi con il lavoro non solo come *lavoratore*, ma, appunto, come *persona* (ogni volta che si definisce lavoratore la persona-chelavora a me sembra una diminuzione e uno svilimento terribili).

Il lavoro di oggi non può essere semplicisticamente relegato alle classiche otto ore lavorative: il coinvolgimento, il *commitment* delle persone è sempre più elevato, in ogni caso: sia esso positivo, come quando la persona sente di essere parte dell'organizzazione e della sua missione (Brown e Jaques, 1965; Martin e Nicholls, 1987), o negativo. Ecco perché tutto ciò che accade sul/nel luogo di lavoro non può, mai, essere tanto facilmente enucleato dal contesto della vita della persona, messo da parte e fatto tacere.

Le realtà organizzative sono inoltre impregnate di rappresentazioni che in parte hanno una base di realtà – come le immagini e le rappresentazioni sociali, indagate classicamente da Serge Moscovici (1976) –, ma dall'altro trovano le loro fondamenta in costruzioni inconsapevoli e nell'insieme di credenze implicite e tacite sviluppate su base fantasmatica (Bellanova et al., 1976; Castiello d'Antonio, 1980).

Il lavoro diviene, così, un'importante fonte potenziale di serenità e felicità di vita; non offre più, soltanto, una retribuzione monetaria, ma anche una retribuzione psicologica, sociale, di realizzazione e prospettiva, vale a dire *orientata verso il futuro*. Se il lavoro e la vita di lavoro funzionano bene – naturalmente anche e, si spera, soprattutto per merito del nostro impegno nel fare in modo che le cose vadano per il giusto verso (si veda il concetto di *agenticità*, spesso tradotto nella vita di lavoro come la capacità di far accadere le cose, gli eventi) –, allora l'individuo ne trae una sensazione di forza e di sicurezza personale, per sé e per coloro che gli sono vicini, nel momento attuale e per il futuro.

Ma se le cose vanno male – e lo spettro dell'andar male è veramente molto, troppo ampio, fino al limite estremo dell'essere vittima di violenze morali, aggressività sociale e attacchi fisici –, allora è tutta la vita che ne risente, insieme alla vita sociale e familiare, al modo in cui si vive il tempo libero; un tempo libero che, pian piano si scoprirà, diviene sempre meno libero mentalmente, e sempre più occupato da pensieri ricorsivi, intrusivi, preoccupazioni, timori ed incertezze.

In questo quadro una dimensione, tra le tante dimensioni del lavoro sociale, che può qui interessarci proprio per il suo impatto sulla salute mentale delle persone, è quella che corre lungo l'asse della cooperazione contrapposta alla conflittualità. Per meglio dire: cooperazione costruttiva e attiva, contrapposta a conflittualità distruttiva.

2.3. Collaborazione e competizione

La vita organizzativa ha un ampio potere nell'educare le persone e nel supportare lo sviluppo di sani stili di vita professionali in conformità con le leggi vigenti, con l'etica sociale e con i valori di base che fanno di un agglomerato di persone una comunità civile che si autoregola.

Cosa accade nel mondo del lavoro a fronte di tali aspirazioni e speranze?

Accade, in senso generale, che la vita socio-organizzativa sia poco e male regolata (cfr. box 2.1), che rari siano i casi di responsabili (capi, funzionari, dirigenti, direttori) che desiderano – o sentono la necessità, direi l'obbligo – di occuparsi realmente delle relazioni tra i collaboratori, delle dinamiche dei gruppi, delle forme di comunicazione tra le persone. In altre parole: occuparsi di dimensioni che vanno al di là della mera esecuzione di compiti tecnico-professionali.

Nonostante le innumerevoli quantità di corsi di formazione che sono stati erogati su tematiche quali il lavoro di gruppo, la leadership, la gestione dei collaboratori, la gestione dei conflitti, e così via, tali argomenti sono spesso lasciati al caso o alla buona volontà di singoli soggetti, sulla base della speranza che tutto vada per il meglio e che non accadano fatti eccessivamente problematici.

Box 2.1. Le contraddizioni alla base della nostra vita organizzata

Karen Horney (1937) ha richiamato l'attenzione sulle tre contraddizioni di base della nostra vita che, tali e quali, possono essere considerate in merito alla vita lavorativa: la prima di tali contraddizioni è quella tra competizione e successo da un lato e gruppaltà, integrazione e disponibilità dall'altro. La seconda risiede nella distanza che separa la continua stimolazione dei desideri umani rispetto alle reali difficoltà di realizzazione e alle frustrazioni che si incontrano sulla strada del loro soddisfacimento. Infine, vi è la contraddizione tra la presunta libertà ed autoregolazione dell'individuo e tutte le effettive limitazioni che la realtà sociale, organizzativa ed istituzionale pone ai suoi membri.

Stretto tra mille contraddizioni, logorato dai sistemi di potere gestiti in modo incongruo o particolaristico, pressato dalle esigenze della sopravvivenza e dai falsi bisogni indotti socialmente, talvolta è difficile riconoscere l'essere umano nascosto dietro le maschere degli attori del "teatro organizzativo" e delle dinamiche socio-organizzative tipiche del mondo del lavoro. Dal punto di vista di chi interviene professionalmente nelle organizzazioni come consulente al fine di sanare o risanare le situazioni disfunzionali può accadere di lasciarsi prendere da un generale sconforto nel doversi occupare di una miseria umana che appare, insieme, la somma delle patologie organizzative e dell'esempio di cattivi maestri, arricchita da pochezze, sciocchezze e debolezze del tutto soggettive, da impoverimento culturale e appiattimento delle menti: limiti e deficit talmente umani da essere vissuti come *troppo umani*...

I caratteri distintivi della modernità, ovvero le onde lunghe dell'Illuminismo, sono il riconoscimento del valore dell'individuo, della sua soggettività (che va attivamente aiutata a svilupparsi e, prima ancora, a riconoscersi!) e del diritto-dovere di autodeterminare la propria vita, piuttosto che dipendere in forme più o meno larvatamente passive da organizzazioni anonime viste ora come "mamme soccorrevoli", ora come "matrigne infide".

In generale, le gerarchie esecutive non sono particolarmente interessate ad applicare il loro tempo e la loro energia per risolvere situazioni di divergenza, conflittualità, contrapposizioni, litigi tra collaboratori, antagonismi, colpi bassi, voci di corridoio e simili. Alcuni responsabili, non essendo capaci di fare questo, e avendo timore del conflitto e dell'aggressività interpersonale, ben volentieri si tirano indietro, mentre altri ritengono – in un'ottica che ricalca l'idea della selezione naturale – che i propri collaboratori debbano sbrigarsela da soli, senza richiedere e senza ottenere alcun aiuto. Come diceva con orgoglio (!) un manager anziano: "Io butto in acqua i nuovi arrivati, così vedo subito chi è capace di stare a galla da solo e chi sprofonda. I secondi li mando via, o li metto in qualche scantinato..."

In linea teorica, se un manager fosse capace, insieme ai propri colleghi, di regolare saggiamente il bilanciamento tra *cooperazione attiva* e *sana competizione*, non vi sarebbe grande spazio per lo sviluppo di situazioni distruttive nelle relazioni di lavoro, come il mobbing e altre simili. Considerato che il potere gestionale positivo di un responsabile è anche frutto delle tipologie umane che coordina, il raggiungimento di tale obiettivo andrebbe visto come un lavoro integrato nel quale anche l'eventuale presenza di "mele marce" (come si dice spesso, ma con grande inesattezza) viene metabolizzata e portata a una migliore risoluzione. Ciò nell'ottica di una leadership che può essere descritta

funzionalmente come *situazionale*, richiamando l'opera originale di Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard del 1982.

Seguendo la linea e il bilanciamento tra cooperazione e competizione, si possono avere diversi output negativi e poco felici: il primo conduce verso una cooperazione passiva, lenta, priva di energia e vitalità, senza voglia di fare, tanto per andare avanti ("siamo tutti sulla stessa barca..."), che massifica e uniforma, scoraggia i migliori e mantiene i peggiori in una posizione di egemonia o, almeno, di tranquilla stasi.

La seconda possibilità comporta lo sviluppo di competizione non costruttiva, bensì selvaggia e inutile, non finalizzata, che diviene ben presto autorinforzantesi e dannosa per l'intero gruppo (e non solo per i contendenti), potendo svilupparsi in diverse direzioni connaturate dalla violenza morale.

La terza eventualità prevede un'alternanza illogica e del tutto immotivata rispetto alle esigenze del lavoro professionale tra lassismo ed autoritarismo, con la creazione di sfiducia reciproca, gruppi contrapposti e circolazione di "veleni" nelle relazioni tra le persone. In sostanza "una leale competitività e una buona dose di tensione produttiva, si sa, sono ingredienti fondamentali per il successo di un'impresa. Il mobbing, invece, è una perversione patologica della competitività e manda il sistema produttivo in corto circuito" (Gilioli e Gilioli, 2000, p. 24).

Per concludere questo discorso che ha lo scopo di introdurre progressivamente l'argomento delle tante e terribili forme di *violenza sul lavoro*, si deve porre mente alla dimensione relazionale del lavoro e, all'interno di questa, alla gestione delle spinte costruttive e distruttive che tutte le persone albergano in se stesse. Il bilanciamento tra cooperazione e competizione, con sullo sfondo l'emergere potenziale della conflittualità, rappresenta uno scenario importante sul quale riflettere, anche considerando che taluni studiosi hanno posto proprio la dimensione del conflitto interpersonale come elemento antecedente l'emergere del mobbing.

2.4. Personalità e comportamento: i vissuti organizzativi

Cosa vuol dire parlare di *vissuti organizzativi*? A prima vista il termine può sembrare poco chiaro e inappropriato; si pensa che nel lavoro viga l'organizzazione precisa, la razionalità, la logica e la concretezza, la pratica professionale, il *saper fare* lavorativo e basta. Che senso ha parlare di vissuti? Sembrerebbe qualcosa di inutile, di astratto: eppure il mondo del lavoro non è mai stato, soltanto, un mondo di razionalità; non è così semplice, e non è mai stato così.

L'organizzazione è solo superficialmente razionale, logica, coerente e univocamente finalizzata al conseguimento del proprio compito di base – la mission istituzionale. In realtà, qualunque organizzazione di lavoro è percorsa da elementi che non sono razionali, che non fanno riferimento all'organigramma e al funzionigramma, che non rispondono alle circolari interne, agli ordini di servizio, alle disposizioni gerarchiche.

Tra i tanti elementi che razionali non sono, i vissuti organizzativi rappresentano quanto di più importante. Essi fanno riferimento, per dirla in modo semplice, a come la persona vive e si rappresenta la struttura nella quale è inserita e il lavoro che vi deve svolgere.

Tali modalità di vita non sono soltanto consapevoli e dichiarate, ma sono soprattutto tacite e inconsapevoli, almeno fino al momento in cui qualcuno non ci aiuta a chiarirle dentro di noi: identificare i propri vissuti organizzativi attuali aiuta certamente a comprendere come siamo posizionati nei confronti del lavoro e cosa può favorire, o impedire, la ricerca di una migliore situazione di vita lavorativa.

Nel momento in cui si fa ingresso in un'organizzazione, anche se quasi nessuno se ne rende conto, tendono a riattivarsi una serie di immagini interne e di situazioni vissute nel passato che fanno riferimento a un mondo costituito almeno dalle seguenti componenti: le esperienze con le figure e i simboli dell'autorità costituita, il rapporto con i diritti e i doveri, l'orientamento verso il compito e il *da farsi*, le relazioni orizzontali (le relazioni fraterne, in famiglia, le relazioni tra pari, nel lavoro), le relazioni con le gerarchie (i genitori, i caregiver e i capi, i superiori), le dimensioni dell'autonomia, dell'iniziativa, della gestione di se stessi, il rapporto con il potere e il modo in cui ci si pone nei confronti della fisiologica situazione della *dipendenza organizzativa* – come ripeto spesso, ogni persona *dipendente* (dall'organizzazione) è anche una persona *ambivalente* (verso la stessa organizzazione).

Se queste sono non tutte, ma alcune delle principali dimensioni dei vissuti che si riattivano nelle *persone al lavoro*, vi è poi il modo in cui la persona vive il contenitore-istituzione: si sente protetto, accolto, *ben tenuto*, oppure ignorato, dimenticato, “solo un numero...”? Sente che intorno a sé vi sono presenze (persone) amichevoli, cordiali, collaborative, oppure avverte il timore che genera la sensazione di vivere in un ambiente ostile, pericoloso, imprevedibile?

Esemplificando, nel momento in cui una persona entra in un gruppo già costituito può albergare in se stessa vissuti assai diversi che vanno dalla previsione di essere bene accetta e bene accolta, in un ambiente cooperativo in cui ognuno può esprimersi, fino alla sensazione di stare entrando in una sorta di gabbia di lupi, una dimensione in cui il più forte aggredisce il più debole – e l'ultimo arrivato, in certo senso, è per definizione il *soggetto debole*.

A un livello un poco più superficiale, ma non per questo meno impattante, ogni persona porta con sé il modello appreso di ciò che può significare lavorare, e *lavorare con gli altri*. La base di tale idea risiede certamente nel modo in cui, nella famiglia nella quale la persona è cresciuta, è stato vissuto l'*oggetto lavoro*, cioè la dimensione del lavoro nella sua totalità. Una notevole influenza l'hanno naturalmente i contesti specifici territoriali, culturali, sociali e produttivi, vale a dire la peculiare *cultura del lavoro* che alberga lì ove la persona si è formata e lì ove la persona lavora.

Emerge, così, un ulteriore livello di analisi che è rappresentato dalla inevitabile continuità e contiguità tra vita personale e vita di lavoro.

È sostanzialmente falso ritenere, come molti fanno, che una volta che si varca la soglia dell'organizzazione ci si dimentica la vita cosiddetta “privata” per inserirsi nel ruolo organizzativo. Una visione così superficiale e meccanicistica sussiste in coloro che vedono il lavoro come un meccanismo costituito da un insieme di posizioni organizzative e di *risorse* (umane) che svolgono dei *ruoli* all'interno delle loro caselle organizzative. Non a caso impera, ancora oggi, l'ottica stretta e ristretta del *comportamento organizzativo*, dell'*organizational behavior*, come se l'intera persona possa essere ridotta al suo modo di comportarsi durante le ore di lavoro...

Nonostante che già da diversi anni si sia posto l'accento sulla necessità di considerare nel lavoro l'intera personalità del soggetto (cfr., ad es., Furnham, 1992; Jaques, 1960), ancora oggi in numerosi contesti e soprattutto in numerose culture organizzative si continua a operare sulla base del binomio *comportamento & ruolo organizzativo*. Ma la *vita di lavoro* va ben oltre la performance individuale e la prestazione di team! E la vita di lavoro è, necessariamente, *vita sociale*. Come ormai sappiamo bene, il gruppo è molto più della somma delle sue parti, dei suoi componenti, e ogni cambiamento in un membro del team provoca cambiamenti nella dinamica globale del gruppo (Lewin, 1935): ciò dovrebbe essere tenuto presente da coloro che, a fronte di situazioni come il mobbing, ritengono di potersi tirare indietro, di non prendere in carico la problematica, di eludere la questione.

2.5. Il conflitto e la sua patologia

Kurt Lewin (1936) ha richiamato l'attenzione sul conflitto quale *stato di tensione interna* in un organismo che sperimenta l'esistenza di forze che sono tra loro incompatibili.

Emergono tre situazioni di base, la prima delle quali è definita *approach/approach* e fa riferimento all'esistenza di mete che sono desiderabili ma, allo stesso tempo, autoescludenti. Il caso speculare si ha nella situazione *avoidance/avoidance* nella quale il conflitto nasce dal fatto che esistono solo scelte in chiave negativa – pertanto situazioni, comportamenti, approcci da evitare – rispetto alle quali si deve comunque prendere una decisione: una circostanza che chiama in causa i complessi processi mentali che si attivano nel *decision making*.

La terza situazione è naturalmente costituita da una condizione intermedia nella quale l'oggetto desiderato o la meta che si vuole raggiungere manifestano aspetti sia positivi che negativi (situazione definita come *approach/avoidance conflict*) inducendo nel soggetto uno stato emotivo che potrebbe avvicinarsi all'ambivalenza o che, comunque, è connotato da incertezza sul duplice aspetto del *cosa fare* e sul *come agire*.

Circa le situazioni nella quali si sviluppa il mobbing, Heinz Leymann (1990b, 1996) ha segnalato l'importanza della mancata o deficitaria gestione dei conflitti organizzativi, insieme ad altre cause che possono far riferimento alla cattiva organizzazione del lavoro e allo stile di direzione. Insieme alla dimensione inerente all'inadeguata organizzazione del lavoro come macrofattore – vista come deficitaria, poco o male organizzata, gestita da manager disinteressati – Leymann pone l'incapacità o la non volontà del management di farsi carico delle conflittualità nel lavoro fino al punto, estremo, di prenderne attivamente parte o di incoraggiarle. Infatti, le due condotte più pericolose sono proprio quelle in cui il responsabile fa finta di nulla o addirittura nega attivamente l'esistenza del problema, oppure rimane esso stesso invischiato nella dinamica conflittuale, perdendo così una fisionomia che è fondamentale nel management e nella leadership, cioè il posizionamento esterno, alto, rispetto al gruppo di lavoro (posizionamento che in casi come questi diviene indispensabile).

Dal mio punto di vista il collegare in linea diretta e causale la conflittualità nel lavoro con l'insorgere del mobbing o di altre forme di violenza organizzativa è semplicistico e inesatto per molte ragioni, oltre a riproporre una logica riduzionista che

vede una e una sola causa come input di un fenomeno – come propongono altri che considerano lo stress organizzativo (in generale) causa del mobbing.

È possibile che in alcuni specifici casi vi sia un rapporto lineare e causale, ma in molti altri la conflittualità, lo stress o altro rappresentano solo uno degli elementi che possono determinare situazioni di sopraffazione e violenza psicologica.

Da sempre e da tutti – e soprattutto nei tempi della post-modernità in cui emerge sempre di più il disagio mentale in tutte le sue forme (Allcorn e Diamond, 1997; La Barbera, Guarneri e Ferraro, 2009) – è stata riconosciuta la necessità di farsi carico dei conflitti organizzativi sia in termini di prevenzione sia in termini di gestione (Thomas, 1976). Farsene carico anche nei casi in cui lo sviluppo della conflittualità appare senza senso e senza scopo, senza motivi e senza una ragione per dover sussistere (Smith e Berg, 1987), potendo inoltre condurre a vere e proprie paralisi organizzative (Castiello d'Antonio, 2012b).

Un aspetto che collega fortemente il mobbing e le situazioni di violenza nel lavoro con la vera e propria conflittualità interpersonale risiede nel fatto che, anche quando si è in due a litigare chiusi in una stanza, ci si trova sempre di fronte a un reale o fantastico scenario. Uno scenario complesso, popolato innanzitutto dall'immagine della stessa persona – vale a dire il modo in cui l'attore del conflitto vede se stesso –, dalla rappresentazione dell'interlocutore e poi dalla platea che, direttamente o indirettamente, può avere accesso allo *spettacolo conflittuale*.

La presenza di un *terzo*, di un terzo occhio e/o orecchio, può indurre le parti a innescare atteggiamenti altamente disfunzionali, essendo più aggressive, limitando la sfera di opzioni da poter esplorare per giungere a un accordo e impuntandosi sulle proprie posizioni. A volte, l'arte della persuasione messa in atto dalle parti è indirizzata più verso gli spettatori che verso la controparte (Cialdini, 1993, 2016; Cronkhite, 1969; Piattelli Palmarini, 1994). Questo genere di “distrazione” provoca una perdita di contatto con l'oggetto vero del contendere, toglie energia al confronto e alla discussione, fa entrare nel campo negoziale terze parti che non si sa come agiranno nella situazione e quale ruolo potranno avere, introducendo in sostanza un elemento di ulteriore complessità e problematicità di cui non ci sarebbe certo stato bisogno.

Ed è proprio la “guerra di posizione” che finisce con il *distruggere risorse* in ambedue i contendenti, cioè a esaurirli e svuotarli, in un confronto in cui il vincere assume il senso dello scopo principale. Quindi, esattamente come avviene nel mobbing, nelle situazioni di gestione dei conflitti interpersonali nel mondo del lavoro sono attive almeno tre categorie di persone coinvolte (oltre ai soggetti contendenti): spettatori, alleati e nemici.

I primi mantengono un atteggiamento neutro, o apparentemente neutro, comunque guardandosi dal prendere parte e preferendo astenersi dall'assumere un ruolo in qualche modo schierato. Gli alleati – di entrambe le parti – potrebbero giocare un ruolo importante e positivo per il raggiungimento di un buon accordo, ma spesso si comportano come avvocati litigiosi che esasperano le tensioni, pensando così di rendere un buon servizio al soggetto che supportano. E anche la rappresentazione del nemico, della controparte, può tingersi di colori cangianti; infatti, prima di tutto, il nemico emerge proprio come rappresentazione mentale in ciascuno degli attori della scena conflittuale. Secondariamente si manifesta come entità in carne e ossa, e a un terzo livello la figura del nemico è spesso l'ultima *release* di una serie di figure minacciose e minaccianti realmente incontrate nel corso della vita dal soggetto.

La persona che entra o che è chiamata a prendere parte a una situazione conflittuale ha (o dovrebbe avere) la libertà di comportarsi con una certa flessibilità a fronte degli input che riceve. Sappiamo bene, però, che una delle caratteristiche non piacevoli del conflitto interpersonale è l'irrigidimento nei ruoli. E nel momento in cui tra i contendenti sono presenti anche i cosiddetti soggetti difficili e intrattabili, i *problem maker*, la situazione che si manifesta può rapidamente coinvolgere anche gli spettatori.

Tra i soggetti più ostici da gestire nelle situazioni conflittuali sono stati individuati, tra gli altri, i perfezionisti e coloro che vogliono sempre aver l'ultima parola, o l'ultima ragione, gli esplosivi e i minacciosi, i prepotenti e gli autoritari, i sarcastici e gli ironici, gli inibiti e i passivi-silenziози, i dubbiosi, indecisi e rinfaccianti, i problematici, lamentosi e inconcludenti, e in generale le persone nella cui testa si annidano pervicacemente pensieri del genere "Non so come, ma sicuramente cercherà di imbrogliarmi"; "Se mi faccio vedere cooperativo, mi vede debole e mi mette in un angolo"; "Se faccio delle concessioni perdo terreno e perdo forza"; "Se riesco a farlo esporre potrò colpirlo con maggior durezza"; "Se chiarisco subito il mio punto di vista perdo la possibilità di trattare al rialzo" (Castiello d'Antonio e d'Ambrosio Marri, 2019).

2.6. L'aggressività

È abbastanza naturale associare all'idea del conflitto interpersonale l'idea di aggressività.

Il conflitto è intrinsecamente legato alla manifestazione di comportamenti aggressivi, di attacco o di genere difensivo-attivo, e ciò pone il problema di come l'aggressività sia vissuta da ciascuno di noi. Quindi, al di là delle dimensioni concrete degli atti aggressivi, il focus è quello del vissuto soggettivo, dell'elaborazione interiore della persona che dà senso all'accadimento.

Con il concetto di *aggressività* si può intendere uno stato di forte tensione emotiva che la persona generalmente manifesta attraverso la messa in atto di atteggiamenti che sono, o possono essere, lesivi dell'altrui integrità (fisica, psicologica, sociale o psicofisica). Una definizione omnicomprensiva è la seguente:

Tendenza che può essere presente in ogni comportamento e in ogni fantasia volta all'etero o all'auto-distruzione, oppure all'autoaffermazione. La prima definizione prevale in psicoanalisi e in psichiatria, la seconda, che risponde all'etimologia del termine, dal latino *aggredior* che significa "cammino in avanti", prevale in psicologia [...] I due sensi in cui viene usato il termine hanno poco in comune. Ciò che li unisce è la presenza di competizione e l'instaurazione del predominio e del soggiogamento di quanti vengano percepiti come rivali (Galimberti, 2018, p. 35).

Ma vi è una grande differenza tra l'aggressività *costruttiva* e l'aggressività *distruttiva*, così come tra l'aggressività volta a difendere se stessi e l'azione volta a mettere deliberatamente in difficoltà chi è percepito come un avversario da combattere e da abbattere, o come una vittima su cui trionfare.

Nel momento in cui l'aggressività si sprigiona, le strade attraverso le quali essa si manifesta sono assai limitate e in buona parte disfunzionali: da ciò consegue che la

capacità di *prevenire* in se stessi dei moti d'animo fortemente aggressivi, o di saperli gestire nel modo meno violento possibile nei riguardi dell'interlocutore, rappresenta un fattore di successo per la salvaguardia delle relazioni interpersonali e per il buon andamento e stabilità delle relazioni stesse.

Tutti conosciamo persone che esplodono, che sono incapaci di contenere emozioni quali rabbia, fastidio, irritazione, o – all'opposto – persone costantemente inibite, che frenano ogni emozione aggressiva provandone sostanzialmente paura (paura per se stessi e/o nei confronti degli altri).

Aggressività esplosiva e passività inibitrice non rappresentano delle scelte costruttive. E quando l'aggressività esplode nell'animo umano può infine imboccare solo tre vie di uscita: orientarsi contro la persona che l'ha suscitata, spostarsi e colpire un'altra persona (o un oggetto) oppure rivolgersi contro la persona stessa che la prova. Soltanto una quarta via, l'elaborazione dell'aggressività, la sua sublimazione, il togliere ad essa l'aspetto, per così dire, *mortifero*, costituisce una modalità evoluta, civile, educata, di vivere questa pulsione (fatto salvo il caso dell'esprimere la propria aggressività per autodifesa).

Emerge dunque il problema di cosa fare nel momento in cui si sviluppano emozioni maligne di aggressività distruttiva. Infatti, così come la maggior parte delle persone non è stata preparata a vivere la vita di lavoro né dal contesto familiare, né dalle istituzioni e dai sistemi sociali di *education*, allo stesso modo la maggior parte dei giovani, degli adolescenti, degli uomini e delle donne non ha mai ricevuto un qualche insegnamento sul come vivere e gestire la pulsione aggressiva.

La carenza culturale generale su tematiche di questo genere – cui si potrebbe certamente affiancare l'insufficienza dell'educazione emotiva, relazionale, sentimentale e sessuale – costituisce il substrato sul quale possono manifestarsi condotte devianti come quelle del bullismo scolastico (Olweus, 1973, 1986), delle diverse tipologie di mobbing lavorativo, della violenza in famiglia e della violenza sulle donne e di quella perpetrata verso i soggetti deboli.

A questa grande carenza, nel mondo del lavoro le maggiori imprese private e pubbliche amministrazioni cercano da tempo di porre rimedio per mezzo delle attività di formazione e sviluppo centrate sulla gestione dei conflitti, sulla cooperazione, sul team building e così via. Una strada apprezzabile, in qualche modo obbligata se si vuole recuperare il *vuoto educativo* di cui sopra, ma anche fragile, perché sappiamo bene che non sempre la formazione delle risorse umane è valida ed efficace (Castiello d'Antonio, 2011a, 2014) e non sempre le persone che sono chiamate a parteciparvi possiedono quel minimo di maturità personale necessario per trarne davvero vantaggio (Castiello d'Antonio, 2002, 1998).

Il terzo livello d'intervento – considerando come primo livello la prevenzione per mezzo dei sistemi e contesti di *education* di base, come secondo livello le attività di formazione e di counseling nelle organizzazioni – è rappresentato dalla *sanità relativa globale* del contesto in cui si vive; quindi, dal grado e dalla qualità di ciò che oggi si definisce *salute organizzativa*.

Come insegna la psicologia sociale, persone *normali* possono diventare altamente *anormali*, cioè mettere in atto comportamenti distruttivi, se inserite in determinati ambienti o governate da circostanze particolari (Zimbardo, 2007). Non a caso Kurt Lewin (1936, p. 12) ha sintetizzato in una formula l'interazione tra persona e ambiente:

In psicologia la descrizione della situazione intera può cominciare dalla distinzione grossolana tra la persona (P) e il suo ambiente (A). Ogni avvenimento psicologico dipende dallo stato della persona e nello stesso tempo dall'ambiente, nonostante che la loro importanza relativa sia diversa da caso a caso. Così possiamo scrivere la formula $C = f(S)$, [dove (C) sta per comportamento o altro evento mentale e (S) per l'intera situazione della persona], valida in ogni evento psicologico, come $C = f(P A)$.

Infine, il quarto livello su cui è possibile agire è senza dubbio quello che concerne le singole individualità, cioè le persone in carne e ossa che vivono sul *palcoscenico organizzativo*.

Naturalmente vi è da differenziare il grado di influenza che ciascuna di queste persone di fatto ha o può avere; così che il management, i vertici organizzativi, gli imprenditori e i datori di lavoro sono certamente responsabili della salubrità della vita organizzativa e hanno il compito di intervenire ogni volta che essa sia messa a rischio. Ma non va nemmeno dimenticato, come ha affermato Wilfred Bion (1961, 1962) che in una squadra, in un gruppo organizzato orientato a conseguire un obiettivo – come sono le squadre di lavoro, compresi i *global team* (Owen, 2017) –, tutti sono responsabili del buon andamento dell'attività e ognuno è responsabile di se stesso non meno che degli altri.

Box 2.2. Da dove e come nasce l'aggressività?

A questa domanda hanno dato risposta le principali scuole di pensiero della psicologia. Secondo Freud (1922) si può visualizzare la contrapposizione tra le pulsioni di vita e le pulsioni di morte, tra Eros e Thanatos: le prime sono alla base della conservazione e dello sviluppo della vita, mentre dalle seconde si sprigiona l'aggressività distruttiva – la *destrudo* di Edoardo Weiss (1960) –, la tendenza all'autodistruzione (ad es., il masochismo morale) e tutta una serie di orientamenti lesivi dell'identità altrui come l'invidia e la competizione distruttiva.

Erich Fromm (1973) ha ugualmente proposto la distinzione tra *aggressività benigna*, cioè utile alla vita e fonte di adattamento all'ambiente, e *maligna*. È, questa, la distinzione tra *biofilia* e *necrofilia*. La prima è l'aggressività che protegge l'individuo da attacchi esterni (un'eredità dello sviluppo della specie), ha natura autoconservativa e rappresenta una reazione vitale. La seconda si manifesta distruttivamente in assenza di qualunque finalità adattativa rispetto al contesto e alla situazione. Pulsione di morte, *thanatos*, *destrudo*, *mortido* (termine proposto da Paul Federn per indicare l'espressione della pulsione di morte), tutti concetti che indicano il lato distruttivo, perverso, maligno dell'energia aggressiva (Federn, 1952; Federn e Meng, 1939).

Fromm (tra gli altri) è rimasto colpito dal constatare che l'essere umano, unico tra gli esseri viventi, può colpire e distruggere un proprio simile senza averne alcun vantaggio e, aggiungerei, proprio senza alcun motivo che esuli del tutto da un qualunque genere di tornaconto personale. Ciò che andrebbe sicuramente elaborato è l'impulso di alcuni a manifestare tipologie di aggressività preventiva, *predatoria*, basata sull'emulazione di modelli devianti e negativi, socialmente sorretta da ideologie oppressive e da considerazioni utilitaristiche per le quali *i fini giustificano i mezzi*. Molto spesso, nella quotidiana vita sociale e di lavoro, l'aggressività si sprigiona in seguito alle frustrazioni, alle umiliazioni, ai fallimenti ambientali; ma è pure vero che, in diversi altri casi, sembra che le persone nutrano attivamente in se stesse l'aggressività distruttiva, la coltivino accuratamente come una sorta di necessità esistenziale.

2.7. *I counterproductive work behaviors (CWB)*

L'insieme delle manifestazioni di aggressività distruttiva che si manifestano nel mondo delle organizzazioni e delle istituzioni può essere concettualmente collocato nell'ambito dei *counterproductive work behaviors* (CWB), un insieme di strategie relazionali, condotte, azioni, comportamenti e microcomportamenti che trovano il loro denominatore comune nel causare un danno psicologico, psicosociale, organizzativo, reputazionale e fisico alla vittima designata (Cohen, 2020; Fox e Spector, 2005).

Giustamente tali modalità di esprimere se stessi a danno di altri sono state inserite di recente nell'ambito di quelle manifestazioni psicopatologiche che devono essere attentamente vagliate e identificate soprattutto quando ci si trova in contesti ad alto rischio – gli esempi più evidenti sono i contesti delle forze armate e di sicurezza, dei vigili del fuoco, dei piloti e dei controllori del traffico aereo. Da qui discende la necessità di un *assessment psicologico in profondità* per i candidati alle *high-risk position* nelle organizzazioni civili e militari.

In questo contesto ci si è soffermati a delineare almeno i due livelli macro di impatto dei CWB: il livello individuale, cioè le azioni devianti che sono indirizzate contro il singolo soggetto, e il livello organizzativo, quando le azioni distruggono elementi materiali e immateriali di proprietà dell'organizzazione.

Si è oggi concordi nel far rientrare nei CWB un ampio spettro di comportamenti che non si deve esitare a definire *devianti*. Eccone un elenco aggiornato:

assenteismo, riluttanza-lentezza-ritardo, aggressione, abusività, corruzione, bullismo, distruzione di proprietà, discriminazione, uso illegale di droghe, abuso di alcol, harassment (incluso il *sexual harassment*), violenza, menzogna, sabotaggio, furto, violazione della confidenzialità, e *cyberdeviance* (Butcher, Front e Ones, 2018, p. 265; cfr. anche Rayner, Hoel e Cooper, 2002).

Si tratta di dimensioni che si avvicinano al mondo variegato del *dark side* della personalità, del comportamento e della dimensione organizzativa globale della persona al lavoro (Furnham e Taylor, 2004).

Di fronte a tale elenco si può notare come i comportamenti devianti siano identificati in base a molteplici parametri impliciti anche di genere sociale, culturale e relativo alle abitudini socialmente diffuse nelle comunità di riferimento. Ciò comporta il rischio, ad esempio nella cultura italiana e in certe aree e dimensioni degli apparati produttivi e di servizio, di sottostimare talune condotte devianti guardandole con quella tipica tolleranza che le rende ancora più odiose e difficilmente estirpabili.