

... DINAMICHE PERSECUTORIE NEI CONTESTI LAVORATIVI: STIAMO PERDENDO DI VISTA L'AGIRE UMANO NELL' "AMBIENTE STRESSOGENO"?

Di Harald Ege



Londra, 1888. Il problema non sembrava un uomo: Whitechapel era povera, sovraffollata, insalubre, imputridita da degrado urbano, morale e sociale. Si moriva di fame, di alcool, di malattie come tubercolosi e tifo.

Quando iniziarono a morire delle persone, nessuno negò che fosse un serial killer: come si poteva negarlo! Ma sembravano soprattutto il prodotto “naturale” di un ambiente fatiscante dominato dalla miseria e dell’aria malsana. In un luogo così, si diceva, certe cose accadono. Persino la morte veniva inghiottita da quel contesto così abbruttito, quasi come se la violenza facesse parte del paesaggio.

Un senso opaco di fatalità cieca e greve calava sui corpi e sulle coscienze, rendendo l’orrore non solo tollerabile, ma quasi ordinario, normalizzato.

I primi omicidi furono letti, all’inizio, come aggressioni finite male, violenza legata alla prostituzione, episodi isolati in un ambiente già violento. Poi le morti continuarono: un corpo, poi un altro, poi un altro ancora.

Stesse zone, stesso tipo di vittime, modalità ricorrenti, mutilazioni specifiche: una vera e propria firma operativa. Non era più possibile negare l’evidenza: si trattava di un preciso

agire umano. L'“ambiente” non bastò più a spiegare le morti, in effetti non era l'ambiente a uccidere.

Dall'ombra emerse quello che sarebbe passato alla storia come “*Jack lo squartatore*”, non come simbolo di degrado urbano, ma come autore di azioni ripetute, riconoscibili, intenzionali e atroci per le sofferenze inflitte alle vittime e dalle conseguenze terrificanti.

Certo il contorno fatto di fame e malattie certamente stringevano la città in una morsa lenta, logorante, creavano stress e disperazione, il più profondo sconforto. Questo era lo sfondo cupo, oppressivo, soffocante.

Ma i crimini restavano e restava l'azione di un assassino.

Ecco allora il ruolo centrale di chi sapeva guardare, con **approccio scientifico**, di chi sapeva osservare il tutto senza esserne assorbito, di chi sapeva ricostruire la scena del crimine con **metodo**: vedeva il contesto, ne coglieva il peso, ma non si lasciava distrarre. Per questo prestava attenzione ai dettagli, a ciò che si ripeteva: per trovare e fermare l'assassino non bastava descrivere il contorno: bisognava **distinguere, confrontare, analizzare....**

Dalla Londra di Jack lo Squartatore ai luoghi di lavoro odierni ...

... cambia lo scenario, non il **rischio interpretativo**: con quale occhio stiamo osservando le sfide che stanno vivendo i lavoratori moderni e soprattutto con quale **narrazione dominante** le stiamo descrivendo?

Allora come oggi, lo sfondo tendeva a spiegare tutto. Nella Whitechapel dell'800, una precisa struttura criminale, tra le più efferate, si perdeva nell'oscurità di un contesto (indubbiamente) malsano.

Oggi, delle **precise strutture comportamentali** umane, altamente lesive, generate da **specifiche psico-dinamiche**, si stanno perdendo nell'etichetta di “**ambiente stressogeno**”, che si presenta come **spiegazione totalizzante**, inclusiva, comoda (d'altra parte ci consente di prescindere dalla prova del cd **intento persecutorio** ¹), quasi rassicurante, capace di assorbire completamente, nella richiamata narrazione dominante, **l'azione umana deliberata e diretta** verso un altro essere umano, rendendo quest'azione opaca, secondaria, quasi irrilevante.

Allora, come oggi, lo sfondo, il clima, il contesto certamente pesano, condizionano, per essere precisi **favoriscono** determinate dinamiche ma non *possono* spiegarle *in modo esaustivo*, anzi sono ben lontane dal farlo.

¹ 7° parametro di riconoscimento del Mobbing e dello Straining secondo il Metodo Ege®, introdotto per la prima volta ufficialmente con “La valutazione peritale del danno da Mobbing”, Harald Ege, Giuffrè Editore, 2002.

Il Metodo Ege® è coperto da diritto di autore ed è utilizzabile unicamente da psicologi regolarmente iscritti all'albo degli psicologi che abbiano conseguito l'abilitazione all'uso da parte del suo proprietario, dr. Harald Ege.

Nel processo generativo del **Mobbing**, per esempio, ho previsto la cd “**condizione zero**”², quale pre-fase alle 6 fasi indicate nel mio modello cd “**Modello Ege a 6 fasi**”³: una situazione di conflittualità latente, di nervosismo, scontentezza, frustrazione, dove tutti sono contro tutti, ma dove nessuno ce l’ha con qualcun altro. Si tratta di una condizione favorente, certamente, ma *non causativa* del Mobbing.

Si tratta di un terreno che può facilitare l’azione, ma l’**azione resta azione** e quando quest’azione *seleziona* un destinatario allo scopo di **nuocerlo, eliminarlo, punirlo**, o addirittura **distruggerlo**, non solo professionalmente, ma anche umanamente, certamente non siamo più di fronte ad un semplice effetto collaterale del contesto, siamo di fronte ad un’azione **ostile**, dunque **qualificata**, ad una precisa **psico-dinamica relazionale** con un certo **carico stressogeno e lesivo**. In effetti, non siamo più certamente nel terreno del “clima” bensì nel terreno della **persecuzione**, che è tutt’altra cosa.

L’“effetto wishy-washy” dell’ambiente stressogeno

Il concetto di “*ambiente stressogeno*”, così elastico e così fumoso, produce quello che io definisco “l’**effetto wishy-washy**”: descrive tutto e non dice niente. Vediamo alcune conseguenze molto pratiche di un’utilizzo acritico di questo concetto.

1) Il primo problema è che induce ad una confusione tra contesto e azioni, altera la percezione dominante dei **fenomeni reali**, appiattendoli sotto un’unica etichetta.

Non siamo di fronte soltanto all’esigenza di comprenderli più a fondo, ma soprattutto a quella di misurare l’**impatto reale** di un processo sulla persona che lo subisce.

Ed è un passaggio tutt’altro che teorico: diventa decisivo quando siamo chiamati a valutare e risarcire un **danno**.

E se questo danno dipende da specifiche azioni, da una certa reiterazione, da una certa lesività, come nel **Mobbing**, o dalla **persistenza della conseguenza** di una certa altra azione, come nello **Straining**, anch’esso caratterizzato da una specifica lesività, abbiamo la responsabilità di capire e analizzare questi processi e valutarne il danno prodotto in relazione a quei medesimi processi.

Se perdiamo di vista la dinamica delle condotte, saremo inevitabilmente lontani dal valutare la reale portata del danno.

Quando tutto diventa ambiente, quando il male è diffuso, sistemico, impersonale, non c’è più bisogno di chiedersi *chi* ha fatto e nemmeno cosa. E si perdono di vista gli *effetti*.

² La “Condizione Zero” è stata teorizzata per la prima volta in “Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale”, Harald Ege, Pitagora Editrice Bologna, 1997.

³ Il Modello Ege a 6 fasi è stato introdotto per la prima volta in “Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale”, Harald Ege, Pitagora Editrice Bologna, 1997.

C'è un elemento che il concetto di “*ambiente stressogeno*”, insieme alle sue consorelle “*ambiente nocivo*”, “*costrittività organizzativa*” o “*colpa organizzativa*” (quest'ultima un vero e proprio ossimoro!), così in voga, tendono sistematicamente a “rinnegare”: la **motivazione personale** (da me definito “*scopo politico*”, 2° elemento costitutivo dell’**intento persecutorio**, nel Mobbing e nello Straining). Eppure, è proprio questa a rendere l'azione umana rilevante, a costituire l'essenza di una **condotta ostile**, ciò che le conferisce una certa **potenza lesiva** rispetto al danneggiato.

Siamo davanti a persone che decidono di agire contro altre persone. Uno agisce, l'altro subisce. Perché? Per ragioni antiche quanto l'uomo stesso, alla cui base ci sono **emozioni basilari**, universali, che sono sempre esistite e che sempre esisteranno, e che infatti non appartengono all'ambiente ma all'**essere umano**: invidia, gelosia, ambizione morbosa, paura di perdere potere, percezione dell'altro come ostacolo. Basta che una persona diventi scomoda o una minaccia per un'altra, per la propria carriera, per il proprio ego: da qui l'azione prende forma. L'ambiente è una **spiegazione rassicurante**: neutralizza il movente, elimina l'intenzionalità, attenua la responsabilità. L'ambiente non prova invidia, non è geloso. L'ambiente non teme di essere “superato”. Ma le persone sì.

2) Dissolve la responsabilità, rende invisibili i responsabili, cancella il peso dell'azione umana, diventa un alibi. Il punto è: non si può arrivare a cancellare l'intenzionalità perchè questa colora l'azione e la rende impattante. Se l'ambiente è colpevole, chi è o chi sono i responsabili? Se accettiamo che il danno deriva dall'ambiente, stiamo dicendo che: nessuno sceglie, nessuno agisce, nessuno è davvero responsabile.

3) Un altro caro prezzo dell'effetto “*wishy washy*”? Non solo il responsabile delle azioni, il mobber o lo strainer, resta nell'ambiente, ma addirittura succede che la **vittima** viene **spostata** o **trasferita** con la (probabile) giustificazione dell’**“incompatibilità ambientale”** andando talvolta a calpestare una posizione già fragile che è quella del **caregiver**, posizione sacrificata sull'altare di una gestione comoda e sbrigativa, neutra solo in apparenza. **L'ambiente assolve e la responsabilità cambia di posto?** Il punto è che quando trasformiamo la responsabilità in clima, non stiamo veramente proteggendo le **vittime**.

4) Se perdiamo la valenza e la densità lesiva delle dinamiche persecutorie dentro concetti “*wishy-washy*”, non rischiamo forse di perdere anche il peso di altre condotte gravissime, come la **molestia sessuale** attuata nei luoghi di lavoro? Non è che anche questa diventa un “problema ambientale”? I risultati monetari in termini risarcitori parlano abbastanza chiaro circa la *percezione dominante* del peso di queste condotte.

Stiamo rinunciando a leggere correttamente le psico-dinamiche nei contesti lavorativi?

La **complessità** non è un ostacolo insormontabile: è una caratteristica dei **fenomeni umani**. Il vero problema nasce quando, di fronte alla complessità, si abdica all'**analisi** e al **rigore metodologico**, quando si smette di distinguere, di ricostruire le dinamiche, scegliendo scorciatoie interpretative più comode, ma meno accurate.

Eppure questa rinuncia non è necessaria: le psico-dinamiche tipiche degli ambienti lavorativi possono essere comprese, lette, analizzate, a condizione di coinvolgere le **competenze giuste** e questo vale anche in **ambito forense**, dove la complessità non dovrebbe mai giustificare l'abbandono del rigore. Perché quando si rinuncia a comprendere, non è il fenomeno a diventare indecifrabile: è lo sguardo che smette di cercare, o meglio si rinuncia a cercare gli occhi giusti per guardarlo: quelli dello **psicologo del lavoro**.

Quindi?

Qui non si tratta di negare l'influenza di determinate condizioni ambientali disfunzionali, e di mille problemi che affliggono i lavoratori e le lavoratrici moderne (come le pressioni sui risultati, i carichi di lavoro eccessivi, il tecnostress, l'iperconnessione permanente, le riorganizzazioni continue, l'incertezza dei ruoli, la precarietà, la competizione esasperata, la carenza di risorse, la confusione delle responsabilità, la leadership deficitaria, la comunicazione ambigua, il controllo costante, la valutazione performativa spinta fino allo sfinimento), si tratta di operare delle necessarie distinzioni tra gli **stressors**.

Non si tratta nemmeno di ricondurre qualsiasi dinamica patologica che avviene negli ambienti lavorativi al Mobbing (gravissimo errore ed una "moda" che contesto da più di 20 anni da quanto lo introdussi in Italia), ma, allo stesso tempo, si tratta di non incorrere nell'errore contrario ovvero quello di privare di dignità questo fenomeno gravissimo che produce ogni giorno danni ingenti.

Negare il Mobbing o altre dinamiche persecutorie,
diluendole in spiegazioni *wishy-washy*, non è un esercizio teorico.
Negare dignità ed autonomia concettuale al Mobbing equivale a
togliere dignità al danno che produce.

Si tratta di evitare di utilizzare un linguaggio anestetizzante dall'**effetto wishy-washy**.

Invece di chiederci se lo stress è "nell'aria" o se il disagio "si respira", chiediamoci: cosa sta succedendo veramente in quel contesto, tra quelle persone?

L'ambiente conta, ma non agisce.

Come nel 1888: la fame contava, la malattia contava, il degrado contava ma restava l'azione di un assassino con determinate conseguenze.

E se il peso di un danno dipende da una specifica dinamica, non da un clima allora non possiamo tirarci indietro, dobbiamo definire quella dinamica.

Il segreto mai svelato sull'intento persecutorio

Ecco il più grande **segreto**, mai svelato, che riguarda il tanto “temuto” **intento persecutorio**.

L'intento persecutorio non è impossibile da analizzare e ricostruire.

Le vittime di Mobbing si staranno chiedendo perché viene puntualmente detto loro che invece è difficile o addirittura impossibile da dimostrare quando sanno perfettamente di essere “nel mirino di qualcuno”?

Il punto non è percepirlo. Il punto è renderlo dimostrabile, plausibile, leggibile, comprensibile anche a chi non lo vive, e soprattutto a un giudice.

Ed ecco qui svelato il segreto di pulcinella: per individuare e analizzare l'intento persecutorio serve lo sguardo dello **psicologo del lavoro**. Perché l'intento persecutorio non è un concetto generico o intuitivo: è un costrutto proprio della **psicologia del lavoro**, che richiede strumenti, metodo e competenze specifiche per essere riconosciuto e tradotto in analisi.

Quando l'intento persecutorio viene lasciato fuori dall'analisi *di parte* psicologico-lavorista, quando la sua valutazione è affidata esclusivamente a strumenti non predisposti e professionisti non equipaggiati per leggere le psico-dinamiche relazionali e le condotte intenzionali, quel fenomeno diventa **invisibile** per definizione.

E se nelle CTU (consulenze tecniche di ufficio) è presente solo il medico legale? Per lui l'intento persecutorio semplicemente non esiste, non perché non sia reale, perché non rientra proprio nel suo campo di osservazione. Non è che l'intento persecutorio venga negato, non è che non sia reale, non viene proprio visto.

Ciò che non si guarda, non si può vedere. Ciò che sfugge a competenze adeguate, finisce per scomparire. D'altra parte, nessuno ha deciso di cercarlo.

➡ A proposito, nelle CTU, la presenza dello psicologo del lavoro va espressamente richiesta.

Rinunciare a riconoscere (come parametro qualificatorio di una dinamica) l'intento persecutorio significa trasformare ciò che è stato fatto a qualcuno in qualcosa che “è semplicemente accaduto”, significa riscrivere l'**abuso**, la **prevaricazione**, la **violenza psicologica**, la **vessazione**, il concetto stesso concetto di **ritorsione** (senza la quale non c'è più **whistleblowing**!), come un **evento neutro**.

Il danno, quindi, non è più il risultato di una condotta ostile bensì il risultato di una somma casuale di fattori ma il danno può essere compreso e valutato solo se resta *correlato* a ciò che lo ha prodotto.

E il mobber o lo strainer finisce per restare nell'ambiente "nocivo", libero di selezionare nuove vittime, e la prima vittima designata addirittura ricollocata altrove. Sempre che non sia stata eliminata.

... A Whitechapel, l'ambiente era davvero pessimo ma c'era un assassino ad uccidere delle povere donne indifese.