



**Rosella  
De Leonibus**

*I manipolatori si dissimulano spesso sotto maschere diverse. Per di più sono veri maestri nell'arte di modificare a volontà questi falsi volti, secondo la persona, la situazione o lo scopo che intendono perseguire.*  
Isabelle Nazare-Aga

*Les manipulateur sont parmi nous,*  
Les éditions de l'homme,  
Montreal, Canada, 1997

**C**he i luoghi di lavoro siano anche, piuttosto frequentemente, luoghi generatori di disagio psicologico, lo si sa da tempo, tant'è che alcuni anni fa sono state emanate in Italia disposizioni precise sulla prevenzione e le responsabilità legate allo stress lavoro-correlato.

Nell'impresa, le violenze psicologiche e le comunicazioni manipolative, capaci di produrre nel tempo disagi anche profondi, si generano al punto di incontro tra il bisogno irrefrenabile di potere e la perversione psicologica di alcuni personaggi, di solito al vertice (o almeno vicini ad esso) delle organizzazioni, o quanto meno a capo di singole unità operative. Si tratta di parole, gesti, azioni, comportamenti, atteggiamenti relazionali capaci di creare un vero attentato alla integrità psichica di una persona, capaci di degradare il clima dell'ambiente di lavoro, come pure di mettere in pericolo la permanenza nell'azienda. È una vera e propria guerra psicologica, dove si intrecciano l'abuso di potere, più facile da smascherare da parte delle vittime, e varie modalità di manipolazione perversa, più insidiose e più invisibili, ma ancora più dannose.

Attenzione, siamo nel territorio del *mobbing*, ma ci concentriamo ora su una sua area specifica, meno consapevole e più capillarmente diffusa. Si tratta di forme di violenza psicologica che inducono nella vittima uno stato di inferiorità, di sottomissione e di distruzione della sua autostima, generate da una relazione asimmetrica e vessatoria. In epoche di crisi, questi fenomeni tendono purtroppo ad accentuarsi, e il ricatto economico rende difficile reagire alla violenza subita, perché la vittima viene posta in una condizione di ansia che provoca un atteggiamento difen-

sivo, il quale a sua volta è l'innescio di nuove aggressioni. La paura condiziona la vittima a comportamenti disfunzionali, che retroattivamente fanno da alibi al comportamento aggressivo del manipolatore.

#### la violenza psicologica e le sue armi

Nei luoghi di lavoro molto spesso la violenza psicologica si attiva davanti al rifiuto dell'autoritarismo espresso da una figura apicale. Seguiamo in sintesi l'analisi che ne fa Marie France Hirigoyen, psicoterapeuta e vittimologa (Marie France Hirigoyen, *Le Harcelement moral*, Syros, Paris, 1998).

È proprio la capacità di resistere alle pressioni indebite dell'autorità che permette di individuare quella persona come vittima da umiliare. Ma attenzione, non è un cammino automatico: la violenza psicologica diventa possibile perché è preceduta da una svalutazione, rispetto alla quale si attiva il consenso e l'amplificazione da parte del gruppo dei colleghi. A posteriori, il fatto che i colleghi abbiano condiviso un'opinione negativa sulla vittima, fornisce la giustificazione alla crudeltà esercitata contro di essa. Mentre questo processo di distruzione è in atto, la vittima viene stigmatizzata in mille modi: si dice che ha un carattere difficile, che è disturbata, descrivendo come tratti della sua personalità quelle che sono le sue reazioni al conflitto distruttivo che subisce. Ci si dimentica in fretta, sotto la pressione del capo, che quella collega era efficace e seria, mentre lei, messa alle corde, non è raro che finisca per diventare distratta, imprecisa, avvalorando in tal modo le opinioni negative attribuite alla sua persona. Come riesce il manipolatore ad impedire che la vittima si protegga e si difenda dagli attacchi di violenza psicologica sul lavoro? In

# mobbing al lavoro come difendersi

primo luogo evita con lei ogni forma di comunicazione diretta, le rende impossibile esprimere le sue ragioni, e le impedisce di avere un quadro chiaro della situazione. Se da parte del boss non si afferma né si chiede niente di preciso, qualunque azione della vittima può essere definita sbagliata. Restare sul vago con le richieste e i rimproveri colloca il/ la destinatario/a in una condizione di apprensione perenne. Cosa ho sbagliato? Cosa non ho capito? Cosa dovrei fare?

C'è poi la squalifica, attuata sul registro non verbale: sospiri, occhi al cielo, silenzi, sottintesi, allusioni, comunicazioni ambigue, assenza di sguardo e di saluto, negazione della presenza fisica della vittima.

Si arriva al discredito e all'isolamento, ridicolizzando e umiliando in pubblico la persona, esprimendo sarcasmo per un errore o un' imprecisione, fino ad alimentare nel gruppo di lavoro la maldicenza e la calunnia. Basta poi tagliare le poche alleanze rimaste, far montare ostilità e invidie, tenere fuori la vittima dal flusso delle informazioni formali e informali, assegnarle lavori inutili o umilianti, ed infine spingerla in situazioni dove commetterà errori che verranno annoverati puntualmente come sue personali carenze. L'ultima puntata, nel caso delle donne, è un' offerta di alleanza o di allentamento delle ostilità in cambio di favori sessuali. Lo scopo è ancora una volta quello di rimarcare il proprio potere, tant'è che, se la vittima acconsentisse, si troverebbe a scendere ancora un gradino e venire considerata come una donna «a disposizione», che dovrebbe essere felice di essere stata «scelta», mentre se non acconsentisse, darebbe l'avvio ad una nuova ondata di umiliazioni o violenze psicologiche. In questa ultima puntata, dove la spirale della vio-

lenza psicologica assume le vesti della molestia sessuale, non immaginiamo solo le classiche vistose *avances*, ma pensiamo piuttosto al mix terribile di svalutazione e comportamento seduttivo, batture a fondo sessuale e rimproveri, e a quel potente, malefico, quanto invisibile schiaffo che consiste nel sentirsi trattate con meno considerazione e rispetto solo in quanto donne.

### riconoscere le trappole per uscirne salvi

Maria G. di Rienzo, tramite gli studi di Berit Ås, docente emerita di psicologia sociale all'Università di Oslo, descrive in modo articolato le «tecniche di dominio», cioè le strategie manipolative con cui un gruppo dominante mantiene i propri privilegi rispetto ad un altro gruppo e la propria influenza su di esso. Berit Ås riporta cinque tecniche, riferendole ai modi in cui gli uomini le usano per imporsi sulle donne. (Maria G. di Rienzo, *Le tecniche del padrone* – 10 agosto 2015, lunanuvola's blog, <https://lunanuvola.wordpress.com/>).

La prima è rendere invisibile la vittima della manipolazione, marginalizzandola e ignorandola. Parlare al posto suo, e/o non prestarle alcuna attenzione mentre si parla. Chi non si sente visto e ascoltato, nel tempo tende a ridurre il suo impegno e ad allontanarsi. Allora, per non entrare in quella spirale che abbiamo sopra descritto, Berit Ås raccomanda di chiedere attenzione, anche con forza e decisione, e spiegare chiaramente che si è consapevoli del metodo usato e che non lo si accetta.

La seconda strategia manipolativa individuata è il ridicolizzare, disprezzando le argomentazioni e l'operato dell'interlocutrice, evitando di stare sul merito e beffandosi di lei: siete emotive, siete isteriche, la vostra maglietta è troppo, o troppo poco,

## I VOLTI DEL DISAGIO

scollata, tutte cose che non hanno alcunché a che vedere col lavoro. In questo caso è fondamentale attestare chiaramente e senza indugio che non si accetta di essere trattate in questo modo. È fondamentale non ridere mai a battute del genere, piuttosto è meglio esprimere noia, sconcerto e disprezzo attraverso la comunicazione non verbale, oppure si può affermare direttamente che certi apprezzamenti non sono affatto divertenti e altrettanto fermamente esigere che vengano stoppati.

Avevamo visto come tenere nascoste le informazioni fosse una tappa della spirale della violenza psicologica. È anche una strategia manipolativa in sé, la terza descritta da Berit Ås, volta a generare un'immagine di incompetenza e a impedire di esprimere compiutamente la propria opinione. Allora, appena ci si accorge che mancano notizie sui passaggi precedenti, è opportuno chiedere apertamente come si è arrivati alla decisione, fino a dichiarare che non si è d'accordo sul fatto di lavorare senza basi informative adeguate, fino a chiedere espressamente di esser messe al corrente di quello che manca. È utile anche, ovviamente, cercare di ottenere le informazioni da altri canali: fare rete con altre persone, costruire alleanze.

Il doppio vincolo è la quarta strategia. Consiste nel mettere una persona in una situazione per cui sarà penalizzata e disprezzata qualunque sia il suo comportamento. Si sbaglia sempre, sia se si è accurate che se si è veloci, sia che si avanzino proposte sia che ci si limiti ad eseguire. Quando ci si fa avanti mostrando ambizione, si viene definite delle illuse incapaci, quando si resta nei ranghi si viene etichettate come demotivate, sleali e superficiali. Davanti al doppio vincolo, occorre parlare sempre con estrema chiarezza, rivendicando di poter dire «sì» o «no» come tutti gli altri, e chiarire con precisione ogni comunicazione ambigua nei propri confronti. Occorre imparare a fare domande precise, diventare tenaci e pignole.

La tecnica numero cinque descritta da Berit Ås è quella del biasimo e dello svergognamento. È la più elusiva, perché unisce la ridicolizzazione e il doppio vincolo. Consiste nell'attribuire alla vittima la colpa delle denigrazioni e dei maltrattamenti che si trova a subire, rovesciando la causa e l'effetto. «Non puoi biasimare che te stessa per quel che è accaduto». Qui è necessario un notevole distacco dalla dinamica in atto, una padronanza autentica della comunicazione assertiva: analizzare i fatti e non lasciare che il senso di colpa

venga assunto come proprio. Si tratta di imparare a riconoscere e definire i passaggi dello schema comunicativo del biasimo nei confronti della vittima, esigere senza indugio di essere ascoltate e fare un elenco preciso di fatti, astenendosi dal menzionare i propri vissuti. Diventa importante anche rimarcare con forza se si nota che la tecnica numero cinque è applicata ad altri, e soprattutto è fondamentale non seguire la scia dei colleghi che già sono stati manipolati.

«Ruggite come leonesse e restate salde come querce», commenta infine Berit Ås. reimparare il proprio valore

In sintesi si tratta, rigorosamente fin dai primissimi passaggi, di non cadere nel tranello principale, quello di identificarsi col ruolo che il manipolatore assegna alla vittima. È fondamentale che questo avvenga molto presto, alle prime battute. Poiché il manipolatore professionista ha in mente esclusivamente la conferma narcisistica del proprio potere, se fin dall'inizio il gioco diventa per lui troppo faticoso e difficile, è più probabile che lo molli. Questa forma di violenza sui luoghi di lavoro è diretta molto spesso verso le donne poiché molte hanno scarsa abitudine ad esercitare un ruolo assertivo, per limiti educativi, storici e culturali.

Può capitare anche che l'efficacia di queste preziose raccomandazioni venga sottovalutata dalle donne vittime di violenza psicologica sul luogo di lavoro, perché per prime esse non sono abituate a credere nel valore della propria persona. Purtroppo la tendenza più diffusa è piuttosto quella alla passività o a comportamenti reattivi estemporanei, ovvero ad improvvide quanto ingenui richieste di «giustizia» rivolte al manipolatore.

Allora, mettiamola così: in attesa che l'allenamento alla assertività diventi più diffuso, in particolare tra le donne, questo piccolo vademecum per interrompere le manipolazioni sui luoghi di lavoro non servirà forse a migliorare definitivamente le condizioni professionali, non servirà forse neppure sempre a conservare l'impiego, ma sarà estremamente utile per non essere distrutte dalla violenza psicologica che altrimenti verrebbe subita *tout court*, sarà utile per conservare integra la propria dignità, autostima, centratura, capacità negoziale, elementi tutti fondamentali non solo per cercare un lavoro migliore, ma soprattutto per star bene con se stesse e con gli altri.

della stessa Autrice

**PSICOLOGIA  
DEL  
QUOTIDIANO**

pp. 168 - € 20,00

**COSE  
DA GRANDI**

nodi e snodi  
dall'adolescenza  
all'età adulta  
pp. 176 - € 20,00

**PIANETA  
COPPIA**

così vicini  
così lontani  
pp. 264 - € 18,50

(vedi Indici  
in RoccaLibri  
[www.rocca.cittadella.org](http://www.rocca.cittadella.org))

per i lettori di Rocca  
€ 15,00 ciascuno  
spedizione compresa

richiedere a  
Rocca - Cittadella  
06081 Assisi  
e-mail  
[rocca.abb@cittadella.org](mailto:rocca.abb@cittadella.org)

**Rosella De Leonibus**