

Università Cattolica del Sacro Cuore
Facoltà di Psicologia per le organizzazioni:
risorse umane, marketing e comunicazione
Corso di psicologia clinica dei gruppi e delle organizzazioni

*L'intervento delle dinamiche di
manipolazione mentale e violenza psicologica
nei contesti lavorativi*



Elaborato di gruppo di: Antonio Giunta, Manuel Godino, Alice Mariateresa Mignacca, Michele Peccini, Lorenzo Piro, Martina Pozzetti e Giacomo Ronca

Anno Accademico 2018/19

Tutti i diritti riservati ©

Indice

Introduzione: Il contesto organizzativo ideale	4
Capitolo 1: L'intervento delle dinamiche di manipolazione mentale e violenza psicologica nel contesto lavorativo	6
1.1 Manipolazione mentale e violenza psicologica nei contesti lavorativi	6
1.2 Caratteristiche della relazione manipolatoria con focus sulla comunicazione destabilizzante del manipolatore	7
1.2.1 Identikit della vittima	7
1.2.2 Caratteristiche del manipolatore	8
1.2.3 La comunicazione manipolatoria	10
Capitolo 2: Tecniche di manipolazione mentale e lavorativa	11
2.1 Vampirismo energetico	11
2.2 Effetto Gaslight	12
2.3 Mobbing	13
2.4 Caso concreto: intervista al Sig. G.	15
Capitolo 3: Conseguenze individuali e organizzative della manipolazione mentale	19
3.1 Conseguenze della manipolazione lavorativa sul singolo individuo	19
3.2 Gli effetti della manipolazione sul contesto organizzativo	20
Capitolo 4: È possibile difendersi dalla manipolazione mentale?	22
Impressioni individuali	24

Introduzione: Il contesto organizzativo ideale

Lavorare in un contesto fluido, dinamico e attento alle esigenze delle persone direttamente coinvolte può arrecare molteplici benefici, non solo per le persone stesse, ma anche per il benessere dell'intera struttura organizzativa. Al fine di raggiungere tale benessere, può essere rilevante all'interno di una organizzazione sviluppare e mantenere una determinata tipologia di convivenza, leadership e gestione del conflitto. In generale, la convivenza può essere definita come quel processo che consente agli individui, alle organizzazioni e alle comunità di gestire relazioni significative e stabili, collocate in uno spazio fisico e simbolico, con altre persone, gruppi e sistemi sociali. Nello specifico, secondo Avallone, la convivenza organizzativa ideale prevede dieci caratteristiche:

1. Rispetto delle norme e delle regole esplicite
2. Riconoscimento dell'altro, rispetto e tolleranza della diversità
3. Sicurezza e stabilità
4. Obbiettivi comuni ed efficacia collettiva
5. Equità dell'accesso alle risorse e nella gestione delle relazioni interpersonali
6. Solidarietà e supporto dell'altro
7. Fiducia, speranza, affidamento
8. Attenzione per l'altro e comunicazione
9. Potere nelle relazioni, equilibrio tra i ruoli
10. Piacevolezza nelle relazioni e investimento di energie

Quindi, la convivenza positiva all'interno dei contesti lavorativi è possibile grazie all'instaurarsi di norme e regole che svolgono la funzione di facilitazione delle relazioni all'interno del gruppo ed è racchiusa all'interno del concetto di *convivenza generativa-efficace*. Tale concetto è stato sviluppato dalla dott.ssa Gozzoli insieme ad altre tipologie di convivenza (affiliativa, efficientista-performante, caotico-paralizzante) e si verifica quando, all'interno di una organizzazione, vi è una costante ridefinizione dei compiti, tolleranza al cambiamento e continua revisione di punti di debolezza al fine di trasformarli in risorse. Nello specifico, in questo tipo di convivenza, identità e alterità si interfacciano continuamente in modo senza dubbio funzionale; si alternano momenti di conflitto legato alla relazione (relational conflict)

ad altrettanti legati al compito (task conflict) ma, in entrambi i casi, l'oggetto di lavoro risulta chiaro ed esplicito e si riconduce a qualcosa di concreto al fine di gestire il conflitto nel modo migliore.

Un'altra condizione altrettanto importante per ottenere un ambiente di lavoro proficuo e propositivo è lo stile di leadership attraverso cui la figura apicale esercita la propria influenza. Il leader è colui che nel corso della sua appartenenza alla vita di un gruppo, influenza in un qualche momento e per qualche aspetto gli altri membri e, più in generale, le attività che il gruppo svolge o si accinge a svolgere. Nello specifico, al di là dei compiti e delle responsabilità specifiche del leader, è fondamentale che la sua influenza sul gruppo avvenga sulle base di due principali concetti:

- Guidare il gruppo nella gestione e nella risoluzione dei problemi e svolgere un ruolo di coordinamento tra i membri;
- Istaurare relazioni con i subordinati in modo tale da non essere semplicemente un "capo gruppo" bensì guida trainante a livello emotivo e comportamentale.

Si ritiene, quindi, che all'interno di una organizzazione sia auspicabile adottare un approccio di convivenza generativa-efficace comprendente di tutti gli elementi sopradescritti e caratterizzata da uno stile di leadership improntato allo sviluppo e al mantenimento delle relazioni all'interno di un buon clima lavorativo.

Capitolo 1: L'intervento delle dinamiche di manipolazione mentale e violenza psicologica nel contesto lavorativo

1.1 Manipolazione mentale e violenza psicologica nei contesti lavorativi

Nella parte introduttiva sono state presentate le dinamiche che definiscono un contesto lavorativo ottimale, caratterizzato dal benessere dei singoli individui e delle loro relazioni. Non sempre, tuttavia, è possibile confrontarsi con un ambiente lavorativo di questo tipo ma, al contrario, sono sempre di più le situazioni di disagio e di violenza che si vengono a creare all'interno di questi contesti. Secondo alcuni dati europei, nel mondo del lavoro, la violenza e le molestie da parte di terzi riguardano dal 5% al 20% dei lavoratori e se il 40% dei dirigenti europei è preoccupato per la violenza e le molestie sul luogo di lavoro, solo circa il 25% (e non più del 10% in molti paesi dell'UE) ha attuato procedure per affrontare questo fenomeno. Ciò denota la scarsa sensibilità che le persone hanno nei confronti di un tema così delicato. Tale questione diventa ancora più delicata se si pensa che accanto ad una tipologia di violenza prettamente fisica, ne emerge un'altra forma, esprimibile tramite parole, offese, ricatti ed ingiurie, che spesso può risultare molto più nociva e dolorosa: la violenza psicologica.

La *violenza psicologica* può essere definita come un insieme di atti, parole o sevizie morali, minacce e intimidazioni utilizzate come strumento di costrizione e di oppressione per obbligare gli altri ad agire contro la propria volontà. È intimamente connessa con la nozione di *manipolazione mentale* la quale si verifica ogni volta in cui un individuo, indistintamente uomo o donna, il manipolatore, attua un condizionamento continuo, un controllo ossessivo con il solo ed unico scopo di imporre schiavitù psichica su un altro individuo, la vittima, portandola a fare e pensare cose che senza l'azione manipolatoria non farebbe e non penserebbe.

La manipolazione mentale nei contesti lavorativi presenta più o meno caratteristiche analoghe a quelle appena citate per la manipolazione mentale extra-lavorativa. Naturalmente il livello di gravità, soprattutto sotto il profilo delle conseguenze che determina la manipolazione, varia a seconda dell'intensità del rapporto che lega il manipolato al manipolatore. Certamente il mondo del lavoro è un mondo che si presta particolarmente alle dinamiche manipolatorie considerando che si basa su uno dei bisogni fondamentali dello scenario odierno: il bisogno di lavoro.

1.2 Caratteristiche della relazione manipolatoria con focus sulla comunicazione destabilizzante del manipolatore

Ogni relazione manipolatoria, al di là che si tratti una manipolazione affettiva (tra partner) o di manipolazione di tipo lavorativo, è caratterizzata da un'interazione che prevede necessariamente almeno due partecipanti: un manipolatore ed una vittima. Acquista quindi rilievo l'esigenza di delineare il profilo tipico di entrambi così da poter comprendere a pieno la manipolazione mentale e le sue possibili conseguenze.

1.2.1 Identikit della vittima

Una prima essenziale distinzione quando si descrive la personalità di una vittima di manipolazione mentale è quella tra vittima debole e vittima forte. Nel primo caso, si tratta generalmente di una persona buona, ingenua, spontanea, caratterizzata da una forte empatia, spiccata sensibilità dinanzi ai bisogni altrui e preponderante insicurezza e fragilità di fronte ai problemi. Queste vittime convivono con un forte e continuo senso di solitudine che le porta a subire situazioni manipolatorie, accettando relazioni tossiche pur di colmare il senso di isolamento e la paura di essere abbandonate che provano. Questi aspetti caratteriali sono spesso intrinseci di individui che nutrono una probabile predisposizione alla dipendenza affettiva. Qualora si prenda in considerazione una vittima forte, invece, la situazione è diametralmente opposta poiché ad essere manipolate sono persone assolutamente ben volute e accettate dal mondo sociale, con grande vitalità e voglia di fare, spesso con un'ottima posizione lavorativa ed elevate possibilità di carriera, con una buona reputazione ed una discreta autostima.

È possibile altresì identificare alcuni tratti tipici che, se presenti in un individuo, possono avvicinare lo stesso a soggetti manipolatori e a divenire quindi vittima di manipolazione mentale:

- Empatia eccessiva
- Necessità di essere continuamente approvati
- Desiderio di relazioni simbiotiche e/o ossessive
- Paura dell'abbandono
- Timore del giudizio altrui
- Bassa autostima
- Bisogno di rassicurazioni

1.2.2 Caratteristiche del manipolatore

La figura del manipolatore mentale è molto più diffusa di quanto si possa credere ed è estremamente difficile da individuare in quanto si nasconde dietro ad un preponderante camaleontismo (capacità di mimetizzarsi nei diversi contesti sociali senza mai apparire fuori luogo) e ad una serie infinita di maschere che ne confondono il reale temperamento. Raramente corrisponde alle caratteristiche stereotipate che immaginano l'abusante rozzo, sgarbato, ignorante e antisociale ma, al contrario, il più delle volte possiede esattamente le qualità speculari ed appare educato, colto, affascinante e attraente. A prescindere dallo status sociale, dalla professione o dal contesto lavorativo in cui uno specifico manipolatore è immerso, generalmente tutti sono accomunati dalla tendenza a manipolare le relazioni a proprio vantaggio facendo leva sull'abbattimento delle difese psichiche della vittima. Pur essendo tutti diversi tra loro sia per differenze caratteriali sia per la presenza di eventuali disturbi psichiatrici, i manipolatori presentano generalmente alcuni tratti tipici. La Dott.ssa Isabelle Nazare-Aga, psicoterapeuta e scrittrice, ha stilato una lista di 30 caratteristiche utili per individuare un manipolatore:

1. Manca di responsabilità personali
2. Colpevolizza degli altri
3. È incoerente
4. È vago
5. Esprime in modo confuso i suoi pensieri e le sue esigenze
6. Dissimula
7. Installa false credenze
8. Critica, umilia, giudica
9. Comunica tramite terzi
10. Semina zizzania e crea sospetti
11. Fa la vittima
12. Ignora le richieste
13. Sfrutta gli altri per i suoi bisogni
14. Minaccia
15. Cambia di colpo discorso
16. Evita di incontrare gli altri
17. Si sente meglio degli altri
18. Mente
19. Predica il falso per sapere il vero

20. È egocentrico
21. È geloso
22. Si disinteressa delle esigenze altrui
23. Non sopporta le critiche
24. Si fa attendere
25. È incoerente
26. Utilizza il love bombing
27. Priva la vittima di libertà
28. Si interessa solo dei suoi obiettivi
29. Obbliga gli altri ad avere comportamenti che non vorrebbero avere
30. È al centro dell'attenzione anche quando non è presente.

In presenza di almeno dieci di tali caratteristiche si può valutare la possibilità o meno di essere entrati in contatto con un manipolatore e più aumentano le caratteristiche presenti contemporaneamente, più accresce la pericolosità del soggetto.

Oltre alle caratteristiche sopracitate, dietro la figura del manipolatore, si celano spesso gravi patologie psichiche non diagnosticate. Nello specifico, il manipolatore è spesso affetto da disturbi di personalità, descritti dal cluster B del DSM V, tra i quali disturbo narcisista di personalità e la psicopatia (disturbo antisociale).

Lo sviluppo più drammatico del *disturbo narcisista* si osserva quando la grandiosità del sé si combina con una forte quota di rabbia e aggressività, sviluppando così il “narcisismo maligno”. In questa categoria le caratteristiche manipolatorie sono contraddistinte da assenza totale di empatia, dall'utilizzo prettamente strumentale delle relazioni interpersonali al fine di trarne un tornaconto egoistico, da senso di trionfo provato infliggendo dolore e paura psicologica negli altri e da inclinazioni antisociali tipiche della psicopatia. Nonostante, quindi, il confine tra i due disturbi sia molto labile, ciò che consente di distinguere il narcisismo puro dalla *psicopatia* è il fatto che il sociopatico vive scagliandosi contro la società, impegnandosi ripetutamente e impulsivamente in attività illegali che lo conducono a mentire, manipolare e ingannare. Il narcisista, invece, è generalmente meglio adattato alla cultura e “funziona” ad un livello più elevato, spesso finanziario e socialmente più efficace, in genere sceglie di lavorare all'interno della società, ricoprendo spesso elevate posizioni gerarchiche pur continuando a giocare con le proprie regole auto-centrate e ribelli, cercando senza sosta l'ammirazione e la stimolazione, la conferma della propria grandiosità anche attraverso la svalutazione altrui.

A fronte di quanto appena descritto, si rimanda ai prossimi capitoli per lo sviluppo delle tecniche manipolatorie specifiche che questi soggetti possono mettere in atto e degli effetti delle loro azioni all'interno dei contesti lavorativi.

1.2.3 La comunicazione manipolatoria

All'interno di una relazione manipolatoria l'arma principe è la comunicazione, la quale viene utilizzata in modo destabilizzante dal manipolatore agendo principalmente su due leve emozionali: il *sensu di colpa* e la *paura*. Il manipolatore è infatti un individuo con un perpetuo bisogno di rafforzare il suo senso del sé e utilizza la comunicazione per cercare di avere ragione in qualsiasi modo possibile, sovrastando la vittima e sentendosi così gratificato. Al contrario, la vittima, tende ad idealizzare il manipolatore come un soggetto buono e disponibile, conferisce in lui molto potere, lo considera predisposto ad ascoltarla, a comprendere i suoi bisogni e, nonostante i ripetuti scontri verbali, ne desidera l'approvazione, ricerca feedback e tenta con ostinazione di instaurare un buon livello comunicativo. Quanto appena descritto, è fortemente presente nei contesti lavorativi gestiti da personalità manipolatorie e, in particolare, la comunicazione in questi contesti si fonda su diversi elementi:

- Aggressività
- Contraddittorietà
- Ambiguità
- Menzogna
- Silenzio
- Doppio legame (*double bind*)

Con quest'ultimo, in particolare, si vuole identificare un'interazione tra due individui dove il modo di comunicare di uno dei due è contraddittorio e presenta incongruenze tra ciò che viene espresso a livello verbale e ciò che trapela a livello non verbale. Per la vittima questo tipo di comunicazione è totalmente spaesante e destabilizzante in quanto riceve continuamente input contrastanti ed enigmatici talmente forti da autoconvincersi di essere inadeguata a qualsiasi tipo di situazione e iniziare a dubitare delle sue capacità, potenzialità, abilità, valori, emozioni, sentimenti, pensieri.

Capitolo 2: Tecniche di manipolazione mentale e lavorativa

Considerato quanto finora descritto, si analizzano tre modalità attraverso le quali la relazione tra soggetti appartenenti ad una stessa realtà organizzativa è veicolata da dinamiche di manipolazione mentale.

2.1 Vampirismo energetico

Con l'espressione "Vampirismo energetico" si intende una forma di manipolazione psicologica subdola e sottile, per cui un soggetto, detto *vampiro energetico*, sottrae ad un altro energia psichica, emotiva e in ultima istanza fisica. Il vampiro sceglie con cura le proprie vittime, generalmente vittime di tipo forte, dalle quali, una volta tratte in inganno, prosciuga tutte le loro risorse mentali, appropriandosene e riducendole a puri oggetti da cui ricavare linfa vitale. Attraverso semplici comportamenti giornalieri (omissione del saluto, battute spiacevoli, silenzi prolungati, inganni) la vittima viene screditata e privata della sua energia positiva e, questi atteggiamenti, hanno la potenza di creare nella vittima uno stato di forte disagio psicologico, imbarazzo e vergogna, inglobandola in una bolla di energia negativa che proprio la stessa vittima, involontariamente, tende ad assecondare mettendo a disposizione le sue stesse energie vitali. Il vampirismo energetico agisce con lo stesso principio della manipolazione mentale, in quanto in entrambe le dinamiche la vittima subisce una forte privazione delle proprie energie mentali. Tuttavia, nel vampirismo questo avviene attraverso un'azione rapida, sporadica, temporanea, mentre nella manipolazione mentale è costante, lenta, progressiva e prolungata, può durare anni o anche tutta la vita. Da ciò si evince quindi che non tutti i vampiri energetici mutano in manipolatori ma, sicuramente, tutti i manipolatori sono abilissimi vampiri energetici. Dinamiche di questo tipo all'interno dei contesti lavorativi sono decisamente deleterie per la vittima la quale, totalmente deprivata della sua positività e delle sue energie psichiche, fatica o addirittura è impossibilitata ad agire per lo scopo condiviso dell'organizzazione. Il vampirismo energetico, così come tutte le altre forme di manipolazione e violenza psicologica lavorativa, porta il contesto organizzativo alla perdita psichica di un componente.

2.2 Effetto Gaslight

Con l'espressione "*effetto gaslight*" si intende una forma di violenza psicologica nella quale il manipolatore modifica appositamente parti della realtà in cui è immersa la vittima con lo scopo finale di trarla in inganno e portarla a dubitare della sua personale visione della realtà. La tecnica del Gaslighting è tra le strategie di manipolazione mentale più utilizzate dalla maggioranza dei manipolatori e, date le sue peculiarità, è perfettamente applicabile al contesto organizzativo. Così come tutte le tecniche di manipolazione, risponde ad un bisogno più generale che è alla base dei comportamenti e degli atteggiamenti manipolatori: il bisogno di controllo. Di fatto, la necessità di poter gestire e monitorare la vita della vittima, nonché l'urgenza di detenere il potere in qualsiasi tipo di situazione, sono proprio l'esigenza primaria dei manipolatori che sono disposti a mettere in atto qualunque tipo di inganno, sotterfugio o tattica crudele pur di soddisfare tale esigenza. All'apparenza può apparire come il mero capriccio di un pazzo o un'ostinazione continua nel voler fare del male agli altri ma, in realtà, oltre a questo, i manipolatori hanno il bisogno fisico e mentale di sentirsi padroni delle situazioni, di trattenere la mente degli altri stretta in pugno e di poter muovere le fila dei propri burattini come meglio credono. È difficile riuscire a comprendere quanto, il più delle volte, siano proprio le stesse vittime a concedere autorità, controllo estremo e potere assoluto al loro manipolatore, idealizzandolo e trascurando la malignità delle sue azioni, giustificandone le più spietate e amplificando così il loro già smisurato delirio di onnipotenza.

Il Gaslight consiste praticamente in una serie continua di piccole azioni, simili a dei subdoli dispetti, che il manipolatore mette in atto per confondere ed offuscare la percezione che la vittima ha della realtà. Nello specifico, all'interno del contesto lavorativo queste azioni possono essere spostare ripetutamente gli oggetti dalla scrivania da come li ha lasciati la vittima facendole credere di averli spostati lei, sostenere di aver fatto o detto qualcosa con i colleghi e sottolineare che sia la vittima a non ricordarsi mai nulla, fissare o togliere appuntamenti inventando la presenza di altri impegni rimproverando la vittima per essersene dimenticata, nascondere materiale lavorativo e poi farla sentire in colpa per averlo perso, ecc.. Il risultato di questo infido fenomeno sarà che la vittima, nel giro di poco tempo, inizierà a mettere in discussione tutte le sue capacità cognitive, dubiterà del buon funzionamento della sua memoria, delle sue reali sensazioni e percezioni e arriverà a sentirsi costantemente sbagliata, incapace, inadeguata e completamente pazza. Al contrario, il manipolatore, avrà raggiunto il suo principale obiettivo quando si renderà conto che le sue azioni saranno

in grado di influenzare totalmente la mente della vittima e ne sfrutterà la forte fragilità per poterla controllare e gestire in ogni suo movimento all'interno dell'organizzazione. Così facendo, la vittima, dominata dal timore di incompetenza, di essere rimproverata, di essere inadeguata rispetto alle richieste del capo, inizierà a sviluppare un atteggiamento di acquiescenza e malleabilità, che la renderà succube delle richieste del proprio superiore, con conseguenze estremamente negative sul funzionamento personale, lavorativo e interpersonale del soggetto preso di mira.

2.3 Mobbing

È la forma di violenza psicologica più conosciuta all'interno dei contesti lavorativi e consiste nella sistematica persecuzione da parte di pari o superiori nei confronti di un singolo individuo, composta principalmente da isolamento, minacce, bullismo e rimproveri continui talvolta ingiustificati. All'interno del contesto lavorativo la principale differenza in merito al mobbing riguarda la scala gerarchica nella quale viene messo in atto. Infatti, esso può essere attuato da parte di capi, dirigenti o superiori e, in questo caso, prende il nome di *mobbing verticale o bossing*. Al contrario, quando si manifesta tra pari e colleghi di lavoro si considera *mobbing orizzontale*. Al di là di quanto si possa pensare, uno non esclude l'altro e possono sussistere situazioni in cui la vittima è mobbizzata sia verticalmente che orizzontalmente.

Nello specifico, il bossing è la classica forma di violenza psicologica lavorativa per cui gli abusi e le vessazioni ai danni di uno o più dipendenti da parte di un loro diretto superiore gerarchico consistono prevalentemente in azioni premeditate a scopo intimidatorio con veri e propri atti di violenza psico-fisica e di esclusione dai privilegi aziendali solitamente riservati in forma equa ai vari dipendenti. Tali provvedimenti riguardano spesso l'assegnazione d'incarichi lavorativi specifici, l'esclusione dai meeting del personale dipendente e il tenere nascoste solo ad alcuni dipendenti le informazioni che usualmente vengono diffuse tra tutti. Tra gli altri atteggiamenti che caratterizzano il comportamento mobbizzante vi è poi, ad esempio, il fenomeno del ridimensionamento di ruolo nella comunità aziendale, che vede brillanti dipendenti incaricati di mansioni di poco conto, come quella di fare fotocopie o gestire la posta di altri dipendenti di pari rango, che li demotivano e limitano l'espressione delle proprie capacità e conoscenze. L'intento è quello di creare nella vittima, per varie ragioni, un senso di emarginazione e di cagionarle frustrazione e un'ansia sempre crescente e spesso insopportabile. In questi casi le possibilità di ribellarsi a tali atteggiamenti sono

spesso molto limitate e di non facile attuazione, in ragione dei rapporti di forza sbilanciati tra mobber e mobbizzato.

Per ciò che concerne, invece, il mobbing orizzontale, si intende l'insieme di atti persecutori messi in atto da uno o più colleghi nei confronti di un altro, spesso finalizzati a screditare la reputazione di un lavoratore mettendo in crisi la sua posizione lavorativa. Si tratta di comportamenti difficili da fronteggiare e denunciare soprattutto se attuati da un gruppo nei confronti di un singolo che, chiaramente, percepirà la sua netta inferiorità rispetto alla massa.

Inoltre, per quanto sia nettamente meno frequente dei primi due, una terza categoria di mobbing riguarda l'ipotesi di *mobbing dal basso o low mobbing*. Si tratta di una serie di azioni che mirano a ledere la reputazione delle figure di spicco aziendali, magari a seguito di un loro comportamento ritenuto non idoneo da parte di un buon numero di dipendenti oppure per motivi semplici quanto futili, come antipatia o invidia per il potere mostrato o per la posizione raggiunta. È una situazione che, ad esempio, può verificarsi in ipotesi di crisi economica aziendale. In questi casi, infatti, non è raro che la figura del capo sia considerata alla base della crisi e di ogni altra problematica come disorganizzazione, cattiva reputazione dell'azienda, incapacità di essere competitivi.

Da quanto sopradescritto, quindi, si può ipotizzare che in tutti i casi di manipolazione mentale organizzativa le conseguenze non siano poche e, nello specifico, esse possono intaccare in primo luogo la vittima ma anche l'organizzazione e, in senso più generale, lo stato. Infatti, per quel che riguarda la vittima le principali conseguenze possono essere perdita peso, attacchi di panico, gastrite, malessere psicologico, depressione, isolamento sociale, rabbia, malattie somatiche e, sul piano emotivo, crisi esistenziali, relazionali, senso di inutilità, crisi economiche, crisi nei rapporti familiari e personali. Anche l'organizzazione, qualora sia portatrice di un soggetto maltrattato, può riscontrare alcune conseguenze quali perdita di tempo e di denaro dovute all'assenteismo della vittima, perdita di produttività singola e di gruppo date dal fatto che sia il mobbizzato sia il gruppo di lavoro possono perdere interesse reciproco nello scambio lavorativo e relazionale. Infine, in una concezione più ampia, anche il sistema sociale può, a lungo andare, riscontrare diverse problematiche come ad esempio ritiri anticipati dal lavoro, costi sanitari sempre più alti, denunce e tasso di disoccupazione.

2.4 Caso concreto: intervista al Sig. G.

Al fine di comprendere meglio quanto finora enucleato, di seguito si riporta l'intervista svolta al sig. DG, ex Capo Filiale in una catena della Grande Distribuzione Organizzata. Durante la sua esperienza lavorativa, egli si è trovato a rapportarsi con un manager che adottava verso i dipendenti uno stile relazionale di tipo manipolatorio.

1. “Come si esplicitavano direttamente le forme di maltrattamento da parte del management?”

“Le forme di maltrattamento si manifestavano principalmente sotto forma verbale o comportamentale. Gli individui venivano costantemente provocati, insultati e derisi a livello verbale. Sotto il profilo comportamentale vi era la necessità di far convivere l'individuo con un costante senso di inadeguatezza verso la mansione ricoperta (un classico esempio era il richiamo in merito alla lentezza nell'eseguire una mansione) e inferiorità rispetto agli altri colleghi (spesso venivano assegnate ad altri mansioni che “sulla carta” spettavano a te, creando frustrazione). Il management, in questo modo poteva in maniera autoritaria mantenere un livello di tensione molto alta sul luogo di lavoro, creando sfiducia e poca autostima nel lavoratore il quale doveva sottostare a queste regole se voleva mantenere il suo posto di lavoro (le battute “da domani puoi anche non venire” erano all'ordine del giorno).”

2. “Erano comportamenti riconducibili alla personalità di un solo manager o originati da una cultura aziendale patologica?”

“Secondo la mia personale opinione erano originati dalla personalità del manager che ha inevitabilmente manipolato l'intera organizzazione, generando una cultura aziendale patologica.”

3. “Come vivevano questi comportamenti i dipendenti? Veniva alimentato principalmente il clima di sfiducia o sorgevano dei gruppi coesi che si supportavano negli attacchi?”

“Qui dipendeva molto dalla personalità del dipendente, ma soprattutto dalla sua situazione personale/familiare. Potendo scegliere, penso che nessuno sarebbe propenso a lavorare in questo clima, ma nel momento in cui si ha una famiglia da mantenere, o nessun'altra possibilità a livello lavorativo, ci si adatti al sistema in cui ci si trova, e purtroppo non si fa altro che alimentare il clima di sfiducia. Gruppi coesi ne sorgevano, e la persona che scrive ne ha fatto parte.

Ci si sosteneva a vicenda cercando di non dare troppo peso alle parole ricevute, mantenendo un clima di fiducia e rispetto del lavoro altrui. Un fattore non indifferente era il turno di lavoro in cui si veniva inseriti e soprattutto i colleghi con cui ti ritrovavi a lavorare.”

4. “Hai avuto la possibilità di parlarne con dei superiori? Sono stati capaci di fornire aiuto?”

“Sì, ho avuto la possibilità di parlare con dei superiori, ma le loro risposte sono sempre state molto evasive e generali, sviando il problema con un semplice “ne prenderemo atto”. Conoscono molto bene il problema, e fanno il possibile affinché il sistema continui ad andare avanti in questa maniera perché chiaramente a loro conviene.”

5. “C’erano vittime particolari (se sì, quali erano i “criteri di designazione”) o erano comportamenti generalizzati e rivolti a tutti i dipendenti indistintamente?”

“I comportamenti erano rivolti a tutti i dipendenti indistintamente, ma chiaramente c’era una predilezione per i neoassunti, più fragili ed ignari del sistema nel quale si stavano inserendo.”

6. “A cosa pensi possano essere dovuti questi comportamenti? Pensi fossero messi in atto con esclusivi intenti strategici o per dei tornaconti personali?”

“A mio modo di vedere penso fossero messi in atto con esclusivi intenti strategici. L’obiettivo era spremere il più possibile il dipendente, instaurando un clima di tensione così evidente in tutta la scala gerarchica da non dare modo di cambiarlo, se non andando via.”

7. “Hai riscontrato ripercussioni concrete e tangibili dell’operato dei manager sui dipendenti, sia a livello fisico che psichico (malattie, periodi di assenza prolungati, sindromi da stress organizzativo, richieste di trasferimento, dimissioni...)?”

“Sì. I casi erano all’ordine del giorno. I primi sintomi erano di natura psicologica, mancanza di autostima, senso di inadeguatezza e inferiorità, forte stress, frustrazione. Poi ho assistito anche a ripercussioni fisiche dovute alle problematiche appena descritte, dermatiti da stress come il caso di DM, alopecia come il caso di FD e riscontrate anche nel nostro capo aerea MR (il quale non solo si rifaceva sui dipendenti dei metodi descritti in precedenza, ma

a sua volta era lui stesso vittima di chi sopra di lui, e questo spiega molto della cultura aziendale), periodi di assenza sul lavoro come il caso di LS. Le dimissioni erano molto frequenti così come le richieste di trasferimento. Personalmente ero sempre molto stanco e irritabile (i turni variavano molto di settimana in settimana, non dando la possibilità di creare un equilibrio tra lavoro e vita privata), ho rinunciato a miei hobby e trascurato amicizie. Ho avuto anche notizie di AZ, un vecchio collega, che qualche tempo fa a causa delle pressioni ricevute ha chiesto “volontariamente” il demansionamento di ben due livelli, passando dalla mansione di Capo Filiale ad Addetto Vendita con chiare ripercussioni sulla sua vita privata.”

8. “Hai un altro impiego adesso? Se sì, riscontri differenze nella gestione dei rapporti lavorativi, degli stili di leadership e della convivenza organizzativa tra il tuo ambiente attuale e quello precedente? Se sì, quali?”

Attualmente ho un altro impiego, mi trovo molto bene e per mia fortuna la mia passata esperienza non ha influito sul mio lavoro attuale, anzi mi ha fatto apprezzare ancora di più l'importanza di lavorare in un ambiente di lavoro preferibilmente sano. L'ambiente nel quale lavoro adesso, seppur esigente, è molto colloquiale e informale. C'è possibilità di confronto e condivisione di idee, mantenendo sempre rispetto per le opinioni altrui. Anche se in alcuni momenti lo stile adottato si è avvicinato molto a quello autoritario, non è mai stato minimamente paragonabile allo stile aggressivo adottato all'interno della vecchia realtà”.

9. “Che cosa ti ha lasciato questa esperienza negativa? Noti differenze nel tuo atteggiamento rispetto ad essa mentre la vivevi, e adesso a distanza di tempo?”

“Sinceramente mi ha lasciato un senso di tristezza. Sì, ci sono differenze, mentre la vivevo non aspettavo altro che cambiare lavoro, mentre adesso quando guardo indietro e ci ripenso, prendo atto che comunque è e farà sempre parte del mio bagaglio personale di esperienza lavorativa, ed io cercherò comunque di farne tesoro per il proseguimento della mia carriera.”

Appare subito rilevante come il testimone, parlando di “individui [...] costantemente provocati, insultati e derisi” e di un “senso di inadeguatezza verso la mansione ricoperta [...] e inferiorità verso gli altri colleghi”, evidenzia una situazione di mobbing verticale

e manipolazione mentale basata sulla leva della paura, come si evidenzia dalla sua espressione “sfiducia e poca autostima nel lavoratore il quale doveva sottostare a queste regole se voleva mantenere il suo posto di lavoro”. Inoltre, con l’espressione “[..] la personalità del manager che ha inevitabilmente manipolato l’intera organizzazione, generando una cultura aziendale patologica.”, si denota una situazione per cui il mobbing verticale attuato dal manager ha previsto degli spettatori silenti che, invece di reagire a tale dinamica, hanno fomentato la stessa, generando a loro volta una preliminare situazione di mobbing orizzontale. Lo stile manipolatorio inoltre, non si limita ad essere espressione di leadership riscontrabile in casi isolati, ma appare caratterizzarsi come il modus operandi ordinario e comune a tutta la classe dirigenziale, e più in generale dei superiori nei confronti dei proprio sottoposti. Per quanto riguarda le ripercussioni sui dipendenti, il soggetto riferisce problemi sia di natura fisica, sia di natura psicologica, dai quali alcuni hanno faticato ad uscire. Più nello specifico, di sé stesso riporta un “calo di benessere generale”, una sensazione pervasiva di stanchezza e irritabilità e di aver “rinunciato a hobby e trascurato amicizie”, fino alla deposizione delle dimissioni.

Capitolo 3: Conseguenze individuali e organizzative della manipolazione mentale

3.1 Conseguenze della manipolazione lavorativa sul singolo individuo

Le ripercussioni psico-fisiche sulla vittima di rapporti manipolatori protratti nel tempo possono essere molto gravi e possono generare problematiche fisiche o psichiche talvolta irreparabili. Nella maggior parte dei casi, purtroppo, la vittima impiega tutte le sue energie nel tentativo invano di riparare la situazione e recuperare il rapporto con il manipolatore senza dare la giusta importanza a tutti i segnali che il corpo e la mente le inviano e sottovalutando quindi quanto proprio quei segnali siano prodromici al possibile sviluppo di disturbi psicofisici. In particolare, una delle conseguenze più frequenti è l'insorgere del disturbo post-traumatico da stress (PTSD) descritto nel DSM V (Manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali) come un disturbo transitorio che può insorgere in soggetti che abbiano vissuto o assistito a un evento traumatico che ha implicato un rischio per l'integrità fisica o per la vita. Se la sofferenza della vittima perdura per più di un mese dal momento del trauma e interferisce significativamente con il suo funzionamento generale, la sua vita personale, sociale o lavorativa, può essere diagnosticato un PTSD. I principali sintomi di questo disturbo sono:

- Flashback
- Incubi
- Attacchi di panico
- Ansia invalidante
- Evitamento di situazioni simili al trauma
- Restrizione rapporti interpersonali
- Amnesia post-traumatica
- Senso di colpa e rabbia
- Iper-sensibilità al pericolo

Ciò influenza ovviamente il contesto lavorativo: sulla base della gamma di sintomi sopra riportata, ci si può aspettare che un lavoratore a cui sia stato diagnosticato un PTSD tenda all'isolamento, ad evitare relazioni significative piuttosto che ad instaurarle. Potrebbero insorgere inoltre ulteriori difficoltà, legate ad esempio ad attacchi di panico o a flashback dell'evento traumatico.

3.2 Gli effetti della manipolazione sul contesto organizzativo

È possibile elaborare un'ulteriore riflessione sull'impatto che una figura professionale di alto livello gerarchico possa avere sul contesto organizzativo, condizionandone fortemente il clima e, più in generale, su come l'attuarsi di dinamiche manipolatorie possa alterare quello che nella parte introduttiva è stato descritto come "contesto organizzativo ideale".

In accordo con quanto esposto da Kets de Vries e Miller in "Organizzazione nevrotica", le fantasie, le credenze, le aspirazioni e le disfunzioni dei manager sono così pervasive da influire sull'intera natura del contesto organizzativo. Strutture guidate da capi perversi, eventualmente affetti da disturbi narcisistici con tratti psicopatici, si caratterizzano per un persistente clima di conflitto e di tensione. Ciò crea una fortissima ansia all'interno delle organizzazioni che delinea dinamiche di forte separatismo. All'interno di esse infatti, il capo con tratti perversi si diverte a seminare discordia, a comunicare attraverso la menzogna e l'ambiguità, a creare un clima di conflitto, attraverso il costante utilizzo della tecnica dell'omissione per creare disaccordo fra i subordinati. Il capo perverso ricorre frequentemente a quest'ultima modalità per operare una falsificazione della verità, attraverso l'omissione di parti importanti di essa. Tralasciare parti rilevanti di realtà per falsificare un avvenimento, è infatti meno dispendioso dal punto di vista mnemonico rispetto all'invenzione di una bugia ex novo, perché si fonda su fatti realmente accaduti, anche se snaturati. Tramite omissioni, bugie e menzogne, questi soggetti sono in grado di incidere fortemente sui dipendenti e sulla loro fiducia reciproca, creando un clima disfunzionale capace di inquinare i rapporti interpersonali e la convivenza nel contesto di lavoro. Inoltre, la ricerca costante di ammirazione e stimolazione da parte dei sottoposti, nonché di controllo su di essi, per ottenere conferme del proprio senso del sé grandioso, fa sì che il capo narcisista ricorra spesso alla svalutazione dei risultati dei suoi dipendenti, talvolta con umiliazioni pubbliche degli stessi, allo scopo di esaltare la propria immagine di sé a loro spese, creando un clima di terrore e reverenza.

Da quanto detto, emerge come la presenza di un singolo soggetto "inquinato", che sia egli a capo dell'organizzazione o semplicemente parte della stessa, possa comportare fortissimi squilibri ai danni dell'intera struttura. In accordo con la teoria dei sistemi di Von Bertalanfy infatti, le organizzazioni sono dei sistemi complessi, le cui proprietà sono il risultato delle interazioni dinamiche fra i vari elementi (manager, direttori, dipendenti). Lo squilibrio di una parte di esso, la presenza di un singolo soggetto

destabilizzante, si ripercuote dunque sulla totalità del sistema, avendo un fortissimo effetto anche sugli individui.

In conclusione, si evince come, a fronte di tali dinamiche, la struttura organizzativa ideale vada completamente persa, sostituita da un clima lavorativo caratterizzato da una convivenza basata su un conflitto persistente, da una leadership altamente disfunzionale e, infine, da rapporti interpersonali fittizi o inesistenti. Per ripristinare la situazione iniziale è auspicabile un intervento consulenziale di processo volto all'individuazione della parte malata e alla ristrutturazione della stessa.

Capitolo 4: È possibile difendersi dalla manipolazione mentale?

Normalmente, quando si cade vittima di manipolazione mentale, l'unica possibile via di uscita per salvarsi, è il distacco emotivo dal proprio manipolatore. Tuttavia, dinanzi a dinamiche manipolatorie a livello dei contesti lavorativi, il più delle volte, esso si rivela una possibilità irraggiungibile, data la necessità di lavorare che ogni individuo riscontra nella società odierna. Quindi, i suggerimenti che seguono sono validi per tutti quei casi in cui è impossibile sottrarsi alla manipolazione mentale altrimenti il solo consiglio, universalmente valido, è la fuga.

1. Imparare a riconoscere i disturbi mentali

Partendo dal presupposto che il manipolatore è spesso portatore di disturbi psichici e quindi, non sempre totalmente consapevole della gravità delle sue azioni, è fondamentale saper riconoscere i disturbi mentali, documentarsi a riguardo così da poter riconoscere la patologia e agire di conseguenza. Nel fare ciò, è importante non cadere nell'estremo opposto che sfocia spesso nella patologizzazione della normalità.

2. Sviluppare autoconsapevolezza ed evitare di colpevolizzarsi

Imparare a osservarsi e a monitorare i propri pensieri, coltivando quella che psicologicamente viene definita meta-cognizione, è la base fondamentale per sviluppare un certo senso di autoconsapevolezza. Sviluppando questa potenziale capacità è sicuramente molto più facile individuare una possibile violenza psicologica, garantendo alla vittima la possibilità di evitarla e non permettendo al manipolatore di poter far leva sul senso di colpa.

3. Allenarsi ad agire in una diversa posizione percettiva

Quando si riconosce una possibile dinamica di manipolazione è utile giudicare la situazione come se si fosse esterni ad essa. In questo modo è possibile utilizzare una maggiore oggettività e prendere provvedimenti comportamentali, adottando tecniche di difesa funzionali come la tecnica di rispecchiamento, ossia la capacità di riprodurre i movimenti e gli schemi corporei osservati. Infatti, è dimostrato che assumere la stessa posizione e lo stesso tono di voce della persona con cui stiamo parlando crea un rapporto di 'simmetria' con il nostro interlocutore, svincolandosi dalla posizione di vittima.

4. Sviluppare una forte resilienza

Insistere eccessivamente nel volersi proteggere, oltre a non offrire in ogni caso la garanzia totale, porta nel tempo a un approccio paranoide alla realtà che costituisce a sua volta un'ottima leva per farsi manipolare da chi vende sicurezza. Pare molto più utile invece accrescere la propria resilienza, ovvero la capacità soggettiva di incassare dei colpi sporadici senza perdere fiducia e positività nell'affrontare la vita.

5. Non illudersi di poter cambiare il manipolatore e utilizzare la tecnica della pietra grigia

Uno dei più grandi autoinganni delle relazioni con persone disfunzionali consiste nell'illusione di poterle cambiare, la cosiddetta “sindrome della crocerossina” o “del buon samaritano”. Questa è un'impresa altamente improbabile perché le persone cambiano solo ed esclusivamente se decidono di farlo. Per questo motivo, la tecnica della pietra grigia permette di difendersi dal manipolatore disturbato facendogli perdere interesse nei confronti della vittima, che deve rendersi trasparente ed invisibile ai suoi occhi e, soprattutto, non provocabile, fornendo solo monotone, noiose e monosillabiche che interrompono il flusso manipolatorio.

6. Abituarsi ad ascoltare le proprie sfumature emotive e a decodificare il linguaggio del corpo

Quando una situazione ci rimanda, anche in minima parte, alla sensazione di essere manipolati o che le nostre azioni non siano realmente volute da noi, è bene dare per assodato di esserlo e allontanarsi emotivamente da tale situazioni. Inoltre, è importante saper leggere il linguaggio del corpo il quale ci aiuta a rintracciare eventuali incongruenze sul piano verbale e quello non verbale. Nello specifico, come sottolinea la Dott.ssa Cinzia Mammoliti nel suo libro “Non mi freggi più”: “[..] Partiamo osservando, come prima cosa, lo sguardo, che si dice essere lo specchio dell'anima. Chi un'anima non la possiede o è affetta da crudeltà, ha uno sguardo tagliente e cattivo o, peggio ancora, vuoto [..]. Difficile non provare ansia e inquietudine di fronte a certi sguardi. [..]”

Per il parere di un'esperta riguardo un'ulteriore tecnica di contro-manipolazione, si rimanda alla visione dell'approfondimento effettuato con la Dott.ssa Cinzia Mammoliti (contenuto nel supporto USB).

Impressioni individuali

L'aver potuto far parte di un gruppo di lavoro che si occupasse di manipolazione mentale, e la frequenza di un corso che trattasse le dinamiche relazionali che s'instaurano all'interno di un gruppo in un'ottica clinica, per me è stata un'esperienza molto importante, per molteplici ragioni. La prima deriva sicuramente dalla mia inclinazione personale. Ho sempre avuto una spiccata sensibilità per il lato clinico e terapeutico della psicologia, che ancora mantengo. Era ciò che mi aveva motivato a intraprendere questo percorso di studi, ma nel corso della mia carriera accademica mi sono dovuto confrontare con alcuni vincoli di realtà e familiari che mi hanno portato a ridefinire la mia proiezione lavorativa. A livello motivazionale e d'interesse questo corso, e questo progetto, rappresentano ciò che più mi ha ispirato, grazie alla loro aderenza con i miei ideali, ovvero l'attenzione al benessere del paziente, sia esso un singolo, sia essa un'organizzazione. Questa mia predisposizione si è acuita ulteriormente grazie ad alcune esperienze di vita che ho fatto, specialmente in ambito professionale, spingendomi ancora di più a considerare come mio fine ultimo in campo lavorativo, ma anche ideologico, la preservazione dell'integrità della salute mentale del lavoratore, oltre che alla sua prosperità e motivazione. Oltre alle diverse riflessioni di natura filosofica e filologica che sottendono questo mio pensiero, l'aver potuto vivere in prima persona situazioni di profondo disagio lavorativo ha dato nuova linfa alla mia mission, offrendomi anche la possibilità di avere uno sguardo diretto di fenomeni di questo tipo, poterli studiare da vicino e in prima persona, calandomi completamente nel contesto e permettendomi di osservare come si caratterizzano in un campo reale determinate dinamiche manipolatorie, congiuntamente ai loro effetti e alle loro ricadute sul singolo e sull'organizzazione. In aggiunta alle motivazioni intrinseche che mi porto a casa da questo corso e questo elaborato, vi è anche la soddisfazione di essermi potuto trovare in una situazione di confronto costruttivo con dei miei colleghi al fine di portare alla luce diversi aspetti di questo argomento a me così caro. Mi sono identificato molto nel lavoro che abbiamo redatto, e poter mettere a disposizione del gruppo le mie conoscenze e le mie esperienze in materia è stato indubbiamente fonte di gratificazione. Lo è stato per tre motivi principalmente: il primo è che l'esperienza mia e del mio collega, che si è molto gentilmente prestato alla redazione del progetto sottoponendosi a un'intervista sul tema, ha apportato un contributo notevole al lavoro finale, sia per la trattazione degli argomenti, sia perché dà risalto a un tema come il benessere del dipendente che dovrebbe essere pregnante nella realtà professionale odierna, ma che troppo spesso viene dimenticato, o peggio

ignorato. La seconda ragione risiede nel fatto che questo elaborato mi ha portato ad analizzare più in profondità diversi episodi per me molto spiacevoli, scoprendone nuovi aspetti che mi torneranno sicuramente utili nell'applicazione pratica dei concetti che ho appreso nel mio futuro lavorativo. In ultimo luogo, se già ero consapevole del mio interesse per il tema, l'operare in senso teorico e pratico con questi oggetti di studio mi ha dato un fortissimo input per quella che potrebbe essere la mia tesi di laurea. Nel complesso quindi non posso che ritenermi soddisfatto, per la conduzione del progetto col gruppo, che definirei molto proficuo, e per gli insegnamenti, didattici e non, di cui posso fare esperienza adesso.

Antonio Giunta

Il progetto da noi svolto è stato il risultato di: un misto di incontri collettivi (soprattutto nelle fasi decisionali di impostazione del lavoro) e di progettazione e stesura individuale delle singole parti del lavoro, precedentemente accordate nelle riunioni di gruppo. Durante i nostri incontri c'è chi aveva le idee più chiare rispetto ad altri, ma nessuno tendeva ad imporsi o a convalidare a tutti i costi la propria visione; ogni decisione era discussa e veniva chiesto il parere di ognuno per arrivare alla soluzione dell'incertezza/controversia. Qualora non fosse possibile venire a capo di una questione, si proseguiva mediante votazione. Ovviamente, la realizzazione del progetto è stata possibile grazie ad alcune persone che si assumevano maggiori responsabilità e facevano maggiormente notare i tempi di scadenza, invogliando tutti gli altri a partecipare e a contribuire in modo eguale. Il clima durante le fasi lavorative era abbastanza sereno e a tratti eccessivamente giocoso; nonostante questo, si è riusciti a lavorare sempre con armonia e rispettando i tempi da noi anteriormente fissati, perché vi era sempre qualcuno che ristabiliva l'ordine e riportava l'attenzione sul compito da svolgere. Forse, la conoscenza che già avevamo tra i membri del gruppo ha facilitato la conclusione positiva e soddisfacente del progetto, rendendolo un momento piacevole, rispetto alle credenze iniziali che avevano alcuni di noi sul dover affrontare un lavoro di gruppo.

Manuel Godino

Quando ho scelto di trasferirmi a Milano e di frequentare questa università erano tante le aspettative che avevo nei confronti di questo corso di laurea. È trascorso un solo

semestre, eppure gran parte di quelle aspettative sono già state ampiamente soddisfatte. Nella mia precedente carriera universitaria, infatti, mai avevo avuto la possibilità di lavorare seriamente in un gruppo e di confrontarmi così apertamente con gli altri. Difatti, ho vissuto queste mie prime esperienze in un team come un'importante opportunità di formazione e di crescita, sia a livello professionale che personale. Nello specifico di questo progetto, l'inserimento in un gruppo di cui ad oggi sono felice di aver fatto parte ha contribuito a rendere il mio entusiasmo sempre maggiore. Sin da subito, infatti, il gruppo si è mostrato affiatato ed aperto al confronto e al dibattito. Ciò ci ha permesso di unire le nostre idee, di lavorare in maniera proficua e serena e di concludere questo elaborato al meglio delle nostre possibilità. Grazie a questo lavoro ho capito l'importanza della condivisione, del confronto e della fiducia reciproca. Non sempre, infatti, è stato possibile portare avanti il lavoro vedendoci di persona ed abbiamo dovuto ovviare al problema lavorando sull'elaborato in remoto e dividendoci i ruoli nel modo più equo possibile. Sebbene ciò possa sembrare un elemento di svantaggio per l'esito finale del progetto, in realtà è stata una decisione che ha permesso ad ogni membro di contribuire a suo modo alla stesura dell'elaborato finale, senza rinunciare allo studio e agli impegni universitari del periodo di sessione. Sono quindi complessivamente soddisfatta del lavoro svolto e dell'esito finale del lavoro di gruppo e, soprattutto, sono felice di aver capito il valore di lavorare in un team, all'interno del quale è stato possibile imparare e trarre vantaggio dall'originalità e dalla unicità di ogni singolo membro.

Alice Mariateresa Mignacca

Arrivati alla conclusione del corso di psicologia clinica dei gruppi e delle organizzazioni e di questo elaborato, mi piacerebbe condurre alcune riflessioni riguardo ciò che mi ha colpito maggiormente in questi mesi. Per prima cosa, è stato molto interessante notare come sia estremamente diverso gestire degli interscambi intersoggettivi dal punto di vista informale e dal punto di vista "lavorativo". Riguardo quest'ultimo aspetto infatti, mi ha colpito il fatto che le modalità di interazione che alcuni soggetti del gruppo hanno avuto all'interno del contesto di lavoro fosse molto diversa da quella che ho potuto riscontrare all'esterno. Sebbene conoscessi precedentemente diversi membri del gruppo, osservare le modalità operative degli stessi dal punto di vista lavorativo è stata una grandissima sorpresa. Questo mi ha dato lo spunto per riflettere sulla profonda complessità che caratterizza il lavoro gruppale, dal momento che esso rappresenta l'incontro-scontro molteplici visioni e contributi, dai risvolti inaspettati. Nonostante la presenza di membri "forti", che

avevano maggiori conoscenze pregresse sul tema della manipolazione, anche derivate da esperienze ed approfondimenti personali, nel gruppo si è instaurato un clima molto propositivo, all'interno del quale la diversità e talvolta anche il disaccordo relativo alle modalità di esposizione di determinati contenuti si è tradotta in un'occasione proficua di co-costruzione e arricchimento delle visioni dei singoli, che nel tempo ha reso più efficiente lo svolgimento dei vari compiti. Ho apprezzato particolarmente il fatto che il clima collaborativo instaurato mi abbia permesso di esporre liberamente le mie idee, le mie considerazioni, senza il timore di essere giudicato. Ciò che mi ha colpito maggiormente del corso è invece legato a predisposizioni fortemente personali. Mi sono sempre ritenuto un abile osservatore delle relazioni e dei contesti, e l'aver sviluppato uno sguardo clinico scientifico, degli strumenti approfonditi e funzionali per farlo, è stata per me una forte occasione di crescita personale, non solo professionale, che mi porterò consapevolmente dietro in tutti i contesti futuri.

Michele Peccini

Questo semestre universitario è stato caratterizzato dal lavorare in gruppo; tutti i corsi proponevano lavori di gruppo mirati ad approfondire o integrare quanto fatto durante le lezioni. Questo mi ha permesso di notare quanto diverso sia stato il funzionamento di ogni singolo gruppo, nonostante le persone, a volte, siano state le stesse. Nel caso particolare di questo gruppo, abbiamo agito in maniera diversa da tutti gli altri a cui ho partecipato. Data la compresenza degli esami, l'idea di fare un progetto che coinvolgeva una professionista e un'intervista, ci siamo dati in primis un'architettura di base di cosa il lavoro sarebbe dovuto essere e quale sarebbe stato il compito di ciascuno. In seguito, ci siamo basati su una comunicazione giornaliera "a distanza", che ha seguito degli incontri "faccia a faccia" in cui ci siamo organizzati per lo svolgimento del lavoro. Nonostante qualche mia preoccupazione iniziale, essendo io abituato a lavorare in gruppo di persona, le cose sono andate bene: tutti erano collaborativi e cercavano di dare, nei limiti del possibile, disponibilità quando era necessario. In seguito all'incontro con la professionista c'è stato un intoppo nel percorso: una delle parti del nostro progetto, l'intervista con una vittima, è diventata infattibile. Ci siamo, quindi, ritrovati e abbiamo riletto e ripensato il progetto, sistemandolo per renderlo coerente e completo, riassegnando le parti che ogni membro doveva scrivere. Per concludere, ritengo il gruppo abbia lavorato bene: ci siamo divisi bene i compiti, abbiamo rispettato le scadenze e in generale eravamo disponibili a collaborare. In particolare, un membro del gruppo, a mio parere, è stato il "motore"

del nostro progetto, essendo il più attento alle scadenze, il più organizzato e il più coinvolto nel progetto stesso. Questa esperienza mi ha anche portato a ripensare l'idea che avevo dei lavori "a distanza"; sebbene lo reputi ancora rischioso per la deresponsabilizzazione dei membri, questo gruppo mi ha dimostrato che, se c'è voglia e disponibilità a collaborare e si è coinvolti nel progetto, si può lavorare bene.

Lorenzo Piro

Credo che nessuna parola potrebbe descrivere meglio quello che ho provato lavorando a questo progetto: passione. Infatti, la tematica trattata è di mio interesse da diverso tempo ed è ciò di cui voglio occuparmi nel mio futuro lavorativo. Per quel che riguarda il progetto in senso stretto, in primo luogo credo sia doveroso ringraziare la Dott.ssa Cinzia Mammoliti, criminologa ed esperta in materia dalla quale cerco di imparare qualcosa ogni giorno, per la disponibilità e la gentilezza dimostrata nei miei confronti e in quelli di tutto il gruppo. Inoltre, voglio ringraziare anche i miei compagni di gruppo, alcuni ormai miei amici, con i quali ho condiviso tutto il semestre di lezioni e la stesura dell'elaborato in tutte le sue fasi. Fin dalle prime fasi ci siamo dimostrati un gruppo omogeneo e spigliato, abbiamo lavorato sia a distanza che in plenaria e siamo riusciti a confrontarci continuamente sulle divergenze di idee e sulle differenze riguardo le scelte operative per il progetto, alternando momenti di spensieratezza e relax a momenti di ricerca e lavoro intenso. Sono contenta del clima lavorativo che si è instaurato e spero di poter condividere altri momenti con loro, dentro e fuori dall'Università.

Martina Pozzetti

È stato utile approfondire questo fenomeno, così rilevante per chi ha subito tale violenza psicologica, per comprenderne al meglio le dinamiche all'interno di un'organizzazione al fine di un efficace intervento. È molto importante che vi sia una tempestività di intervento qualora abbia luogo una qualsiasi forma di manipolazione mentale nei contesti organizzativi. Tuttavia, lo strumento più efficace, perlomeno per la tutela delle vittime, sembra essere la sensibilizzazione sul tema. Comprendere la sofferenza psicologica delle vittime aiuta a chiarire le relazioni di aiuto, che si possono instaurare al fine di evitare "un incidente" organizzativo e a comprendere meglio gli interventi più adeguati per la salvaguardia del benessere delle persone all'interno del

contesto lavorativo. Partecipare a questo gruppo lavorativo mi ha aiutato molto a comprendere le dinamiche relazionali e accademiche che si vivono nella realizzazione di un progetto condiviso. La possibilità di studiare e approfondire argomenti del corso, rende partecipi e co-costruttori di un percorso professionale che è volto al preservare e custodire l'integrità e la salute dell'individuo all'interno del contesto lavorativo. Ringrazio i colleghi e i professori, che mi hanno dato la possibilità di approfondire un tema così attuale e delicato.

Giacomo Ronca