

# IL LAVORO MALTRATTATO: CRISI, PSICOPATOLOGIA, LAVORO

a cura  
di  
d.ssa Rosalba Gerli<sup>1</sup>

“Nel regno dei fini ogni cosa ha un prezzo o una dignità. Ciò che ha un prezzo può essere rimpiazzato da qualcosa di equivalente; ciò che dall’altro lato si innalza sopra ogni prezzo e dunque non ammette alcun equivalente ha dignità. Ora, la moralità è la condizione per cui soltanto un essere razionale può essere un fine in se stesso. Dunque la moralità, e l’umanità in quanto capace di moralità è ciò che ha dignità”. (Immanuel Kant, *Fondazione della metafisica dei costumi*, 1785)

## Introduzione

Perché parlare di lavoro?

Perché il disagio psichico correlato alle condizioni di lavoro e alla perdita del lavoro ha assunto le proporzioni di un’emergenza sociale che però rischia di passare sotto traccia: se ne parla troppo poco e soprattutto si fa troppo poco.

Inoltre trovo che ci sia un vuoto di pensiero intorno al lavoro, alle problematiche del lavoro e all’aumento della sofferenza umana che le trasformazioni delle forme del lavoro, avvenute negli ultimi decenni, hanno generato e che in parte dipende anche da una destrutturazione della capacità di pensare osservabile nei contesti organizzativi che comporta la difficoltà di sviluppare un pensiero critico, libero e creativo che consentirebbe di apprendere dall’esperienza e cambiare rotta rispetto allo scempio che si è prodotto.

Quel che si evidenzia **negli attuali contesti di lavoro** è molto spesso, infatti, **il prevalere del fare rispetto alla capacità di pensare e la perdita del limite tra ciò che è lecito o illecito, tra il bene e il male che spesso viene compiuto in modo banale<sup>2</sup>, in assenza di pensiero, senza riflettere sulle conseguenze** nascondendosi dietro le procedure, i ruoli, concentrati sull’esecuzione dei compiti, **eludendo in questo modo il proprio senso di responsabilità.**

Non solo, riprendendo una definizione di Dejours, “le travail perd la tête”(Dejours, 2017) insieme a quegli aspetti di vitalità e centralità, che ne connaturano l’importanza antropologica, quando viene negato e/o svalutato il contributo soggettivo ed è ridotto a mero gesto esecutivo operando una scissione tra azione e pensiero, tra mente e corpo mentre invece “lavorare esige dall’uomo l’impiego di tutto il suo essere e per questo esso colonizza tutta la sua soggettività andando ben aldilà dei tempi di esecuzione”. Credere che esiste solo un lavoro esecutivo, come si affermava nel Taylorismo, oggi non ha più senso, secondo Dejours (op. cit), dato che un’azione è razionale solamente se si tiene conto della volontà del soggetto che la compie. L’irriducibile distanza tra il lavoro prescritto e il lavoro reale può essere colmata solo attraverso l’attivazione dell’intelligenza soggettiva e collettiva. È questa che consente di correggere gli inevitabili errori e risolvere i problemi che si presentano quotidianamente nel nostro lavoro.

---

<sup>1</sup> Psicologa, psicoterapeuta individuale e di gruppo, Responsabile Servizio Psicologico Disagio Lavorativo e Mobbing Cisl Milano Metropoli, socio fondatore Nuovesinergie aps e NuoveSinergie Clinica e Formazione

<sup>2</sup> Con il termine male banale mi riferisco al concetto di banalizzazione del male introdotto da Hanna Arendt (1963) nel testo “*la banalità del male*” ed. Feltrinelli, Milano, 1964.

In questi anni ho seguito moltissimi casi di disagio lavorativo sia a livello individuale, sia in gruppo e questo mi ha permesso di approfondire la conoscenza del problema attraverso la ricerca sul campo.

Il materiale di cui dispongo arriva sia dai gruppi specializzati per l'elaborazione del disagio lavorativo, sia dai gruppi effettuati nelle aziende con i gruppi di lavoro in difficoltà e/o con quelli degli operatori sindacali, dai percorsi psicodiagnostici e dalle terapie individuali ed anche dai confronti con i dirigenti aziendali.

Quel che emerge è un quadro drammatico che si delinea sullo sfondo di uno scenario molto inquietante che rivela ambiguità, profonde contraddizioni e aspetti di perversione.

Se da un lato si rileva un'augmentata consapevolezza e apparente attenzione rispetto allo stress lavoro correlato, alle varie forme di disagio lavorativo e alle conseguenti patologie, dall'altro si assiste ad un continuo peggioramento delle condizioni di lavoro che ne sono all'origine, al conseguente aumento della sofferenza nei luoghi di lavoro, all'emergere di nuove e gravi forme patologiche lavoro correlate al fianco di quelle già esistenti, all'incedere delle aziende in processi organizzativi deleteri e ad una incapacità politica di affrontare il problema. Anche per quanto concerne i servizi di prevenzione, intervento e cura, dopo un iniziale interesse rilevo oggi una grande fatica ad affrontare le crescenti domande di aiuto.

Mi sembra quindi assolutamente necessario creare spazi di riflessione ed elaborazione adeguata intorno a questo importante problema sociale.

Cominciando dunque dal titolo proviamo ad addentrarci nella profondità di questo problema avvalendoci del vertice psicoanalitico e facendo riferimento al contributo apportato dalle scienze sociali in modo particolare filosofia, antropologia e sociologia. Teniamo inoltre sempre presente che quando ci occupiamo di un paziente con disagio lavorativo è indispensabile indagare contemporaneamente al suo mondo interno la realtà del contesto esterno.

## **Il Lavoro Maltrattato**

Perché dunque definire il lavoro maltrattato? Perché di fatto l'attuale sistema economico politico sembra negare al lavoro la propria centralità e questo rappresenta una forma di brutalità dalle conseguenze umane e sociali considerevoli (C. Dejours, 2011).

Ad essere messo in discussione oggi, non è solo il mercato economico del lavoro ma il concetto stesso di lavoro.

Nell'ultimo trentennio, dagli anni 80 ad oggi, il lavoro ha subito rilevanti trasformazioni che hanno avuto importanti ricadute sulla vita e sulla salute mentale delle persone: sono crescenti le difficoltà ad entrare nel mondo del lavoro sia per le nuove generazioni, sia per coloro che vengono estromessi e che non riescono a rientrarvi, il cui numero è sempre maggiore; aumentano anche le difficoltà ad adattarsi alle forme di flessibilità richieste dall'attuale mercato e la precarietà spinta a livelli sempre più estremi corrisponde spesso ad una maggiore dequalificazione, ritroviamo percorsi di formazione sempre più lunghi ai quali però molto spesso non corrispondono adeguati sbocchi professionali e ciò genera profonda frustrazione. L'organizzazione del lavoro si è trasformata e con essa il peso che il lavoro assume nell'impresa. Ma soprattutto è la stessa rilevanza sociale e culturale del lavoro ad essere mutata fino ad assumere talvolta una connotazione socialmente squalificante (A. Lucchetti, 2011) nel momento in cui nelle attuali teorie d'impresa il ruolo prioritario è affidato ai profitti e agli utili da corrispondere agli azionisti, piuttosto che al lavoro, alla produzione e alle persone che la realizzano.

Per quanto concerne i diritti e le condizioni di lavoro ciò che si era guadagnato negli anni sessanta e settanta è stato gradualmente eroso mentre interi settori si caratterizzano per quello che definirei il "lavoro Servile" (A. Serini 2009<sup>3</sup>), in assenza di diritti e lesivo della dignità umana.

---

<sup>3</sup> Il termine "Lavoro Servile" è stato utilizzato per la prima volta dal dr. Alessandro Serini, Ricercatore Acli e IRPES Roma ad una Conferenza organizzata da Nuovesinergie in Camera del Lavoro a Milano cui egli ha presentato una ricerca sui call center.

Dignità messa in dubbio anche dalla tendenza a monetizzare le ingiustizie sul lavoro persino in sede giuridica.

Anche la tecnologia viene utilizzata per attuare forme di controllo sui lavoratori così pervasive che ledono la loro privacy o per aumentare la loro performance sino al punto da richiedere una sorta di robotizzazione dimenticando l'aspetto umano come è accaduto nel caso che ha fatto tanto scalpore dei braccialetti applicati ai lavoratori di Amazon.

Occorre pertanto ripensare al lavoro in un'ottica di sviluppo sostenibile cominciando dall'articolo primo della Costituzione del nostro paese: L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro.

**I padri costituenti scelsero di mettere in primo piano il lavoro riconoscendo il posto rilevante che occupa nella vita e nella crescita delle persone e dei sistemi sociali.**

**In effetti la centralità del lavoro si declina in diverse dimensioni:**

1 – rispetto all'identità, alla personalità e alla salute. Per dirla in breve: **il lavoro non è mai neutro nei confronti della salute mentale.** Esso **può generare il peggio portando le persone fino alla malattia mentale** (C.Dejours, 2011<sup>4</sup>): depressione, varie forme dei disturbi d'ansia tra cui i disturbi da attacco di panico, disturbi somatoformi, ideazioni paranoide e altre forme di patologia psichica e/o del corpo (malattie cardiovascolari, cerebrovascolari, endocrine, dermatologiche, muscoloscheletriche, metaboliche ecc.) e persino al suicidio. Di lavoro si può anche morire, e questo è purtroppo sempre avvenuto, per gli incidenti sul lavoro causati dal non rispetto delle norme di salute e sicurezza e per le malattie professionali gravi, come le patologie oncologiche derivanti dall'amianto o quelle polmonari per i minatori. Ma oggi, e questa è la svolta storica, il lavoro può far insorgere un malessere così profondo da indurre al suicidio, che in molti casi avviene sullo stesso luogo di lavoro, cosa del tutto nuova che si registra dagli anni 90 in poi. Se ne è parlato molto in Francia, con le pagine di cronaca sui suicidi alla Telecom France e alla Renault, ma avviene anche in altri paesi compreso il nostro.

Anche quando non si arriva alla morte fisica, gravi forme di disagio lavorativo possono portare alla morte psichica del soggetto. Egli si sente totalmente sopraffatto, devitalizzato, depauperato delle proprie risorse emotive e spersonalizzato quindi rischia un crollo identitario, una destrutturazione dei propri meccanismi difensivi, il collasso della propria personalità e delle proprie capacità mentali.

A fianco delle forme di patologia lavoro correlate già conosciute come il burn out e le addictions, sempre in aumento, oggi si registrano nuove forme patologiche molto inquietanti e gravi come il Karoschi o il Karojisatsu.

Il primo consiste nella morte improvvisa per il troppo lavoro, che avviene per ictus o arresto cardiaco. Identificato in Giappone agli inizi degli anni 90, cominciò a circolare anche in occidente fino ad arrivare al tavolo delle nazioni unite. Nelle ricerche effettuate le vittime avevano lavorato più di 3000 ore l'anno, sottoposti a pressioni psicologiche e turni estenuanti. Il secondo invece è il suicidio per troppo lavoro. I soggetti emotivamente esauriti e incapaci di trovare una via d'uscita decidono di porre fine a se stessi per porre fine alla propria sofferenza.

Ma se il lavoro può generare il peggio, la malattia mentale e persino il suicidio, **può altresì generare il meglio proprio perché esso occupa un posto centrale nella nostra vita mentale e può essere un mezzo per la realizzazione di sé** (ibidem). Attraverso il lavoro, infatti, le persone possono accrescere la loro soggettività, la loro identità, sviluppare il loro potenziale migliorando la loro salute mentale.

2 – il secondo livello di centralità **riguarda i rapporti di genere e quelli tra le generazioni:** il lavoro è infatti alla base dei processi di emancipazione oppure di dominio nelle relazioni tra uomini e donne e in quelle generazionali tra padri e figli.

---

<sup>4</sup> A questo proposito vedi anche C.Dejours, 1998, *L'ingranaggio siamo noi*, il saggiatore, Milano, 2000

**Il lavoro consente infatti di realizzare i processi di autonomia e di autodeterminazione delle donne e dei giovani.**

Inoltre il lavoro ha **un'influenza anche sulle relazioni affettive e sulla vita sessuale**: quando si hanno difficoltà lavorative ciò si riflette nel rapporto di coppia, nella vita sessuale e nelle relazioni familiari. Una persona preoccupata per il lavoro diventa irritabile, non dorme la notte, è stanco e questo si riflette negativamente nei rapporti con il proprio partner e con i figli. Nella maggior parte dei casi seguiti per varie forme di disagio lavorativo sempre emergono dai test e dai colloqui la presenza di: disfunzionalità della sfera sessuale sia in senso qualitativo, sia quantitativo, il ritiro dalle relazioni sociali ed affettive, la perdita degli interessi e della capacità di provare piacere, cambiamenti nel comportamento per cui i soggetti si descrivono come più indifferenti, irritabili e aggressivi.

3- la terza dimensione della centralità del lavoro è **quella sociale e politica.**

Il lavoro non è solo un rapporto individuale con un compito ma **presuppone la capacità di cooperare e lavorare insieme**, pertanto ci costringe a cercare le vie per una cooperazione orizzontale, con i colleghi, verticale, con i vertici aziendali, e trasversale, con i clienti. Perché si lavora sempre per qualcuno e con qualcuno.

La **cooperazione** non è un dono di natura e presuppone la **capacità di costruire delle regole comuni**, di **ascoltare**, di **comunicare**, di **confrontarsi** esattamente come avviene per qualsiasi **forma di democrazia.**

**Quindi quando partecipiamo alla cooperazione attraverso il lavoro, impariamo l'esercizio stesso della democrazia.** Pertanto non vi è neutralità del lavoro nemmeno rispetto alla democrazia: il lavoro può generare la democrazia oppure può distruggerla, al pari di quanto avviene per la salute o la malattia mentale (Dejours, op. cit.)<sup>5</sup> perché il lavoro è anche alla base della capacità di vivere insieme (Dejours 2013) e della coesione sociale delle comunità.

Adriano Olivetti ci aveva mostrato attraverso l'esperienza Olivettiana nella città di Ivrea negli anni 50/70 la stretta relazione esistente tra lavoro e comunità sul territorio.

Nei gruppi di psicoterapia per anziani che conduco sono emersi molti racconti che descrivono la vita e la qualità delle relazioni nella città operaia di Sesto San Giovanni negli anni 50, 60 e 70, quando i legami di solidarietà tra colleghi nella grande fabbrica erano alla base anche della vita nei quartieri e della coesione sociale che caratterizzava la comunità, nonostante non mancassero i problemi e i conflitti.

Quindi la parcellizzazione del lavoro e l'atomizzazione delle relazioni nei luoghi di lavoro ha un risvolto negativo anche sulla capacità di vivere insieme fuori dalla fabbrica allentando la coesione sociale.

Le aziende oggi dichiarano l'importanza di lavorare in team e anche nelle valutazioni dei dipendenti introducono la capacità di relazionarsi e lavorare in gruppo, tuttavia di fatto promuovono la competizione sleale e l'individualismo, in questo modo perdono uno degli aspetti di maggior valore che è la "coniugazione delle intelligenze". Quest'ultima è qualcosa di diverso e di più rispetto alla somma delle intelligenze individuali (Dejours, 2016), esattamente come il gruppo è qualcosa di diverso e di più rispetto alla somma dei suoi membri (Bion, 1961), e si ottiene solo con una buona cooperazione, non con la competizione. Quindi è la cooperazione che va insegnata nelle scuole di management perché la promuovano nei luoghi di lavoro.

4 – il lavoro appare centrale anche rispetto alla **conoscenza**: per produrre conoscenza bisogna lavorare, pensare, studiare, riflettere, immaginare e la conoscenza è alla base di qualsiasi processo di sviluppo e crescita.

---

<sup>5</sup> Mi scuso potrei non essere stata precisa nel segnalare le citazioni ma ho intrecciato le mie considerazioni con quelle degli autori talvolta sovrappollandole e perdendone un po' i confini cfr con A. Lucchetti (a cura di) "Sul lavoro. Una domanda a Christophe Dejours" in *Lavoro, Formazione, verità, Rivista di Psicoanalisi*, n.4 ott-dic, Borla, 2011.

Tutto questo per dire che c'è un legame profondo di causa ed effetto tra le trasformazioni del lavoro, la crisi e l'attuale psicopatologia, che ci spinge ad esplorare la sofferenza umana collegata al lavoro e a ripensare il concetto stesso di lavoro di fronte allo scempio e alle conseguenze catastrofiche che si sono prodotti.

La crisi non è la causa bensì l'effetto di scelte attuate da un sistema capitalistico e neoliberale che sullo sfondo di quella che appare come una guerra economica rivela oggi i suoi aspetti più crudeli e insensati mostrandoci il legame tra perversificazione del lavoro, deumanizzazione, sofferenza, trauma e psicopatologia.

## **I Fattori che generano Disagio**

A generare sofferenza oggi nel lavoro sono soprattutto:

- **La perdita del lavoro:** può costituire un evento di per sé traumatico che comporta non solo la perdita del reddito, quindi della capacità di rispondere ai bisogni umani fondamentali di sussistenza, protezione, sicurezza, ma anche la perdita della propria collocazione sociale e di una dimensione di progettualità. È sul ricatto della possibile perdita del lavoro che oggi spesso si strutturano le relazioni nei luoghi di lavoro. L'espulsione dal posto di lavoro, soprattutto quando avviene in seguito ad un licenziamento discriminatorio o ingiusto, attiva i sentimenti di esclusione ed emarginazione e costituisce una ferita narcisistica più o meno profonda in base al significato e all'investimento soggettivo, tra le più difficili da guarire. Ma anche quando il licenziamento è collettivo e avviene nell'ambito di un piano di ristrutturazione aziendale o per una delocalizzazione, piuttosto che un fallimento, le persone tendono comunque a sviluppare sentimenti di indeguatezza, colpa e soprattutto vergogna andando incontro a vere e proprie crisi identitarie. Essere disoccupato in un contesto socio culturale che valorizza la performance e il successo è percepito come una condizione molto svalutante. Inoltre come rileva il sociologo tedesco W. Beck vi è una tendenza a scaricare le responsabilità del fallimento sull'individuo ( Beck, 2013) che quindi si trova a subire oltre al danno la beffa (Baumann, 2006), la perdita dell'occupazione e i sentimenti di inadeguatezza, colpa e vergogna. Viviane Forrester, una scrittrice francese che si è occupata del problema della disoccupazione, nel suo libro *L'orrore economico* (1996) afferma che *“niente indebolisce, niente paralizza come la vergogna. E' un sentimento che altera sin dal profondo, lascia senza risorse, consente qualunque influenza dall'esterno, riduce chi la patisce a diventare una preda: da qui l'interesse dei poteri a farvi ricorso e imporla. E' la vergogna che permette di fare le leggi senza incontrare opposizione, e di trasgredirle senza temere proteste. La vergogna dovrebbe essere quotata in Borsa: è un elemento importantissimo del profitto”* (op. cit. pag. 14). La perdita del lavoro è tra gli eventi che possono comportare maggiore stress al pari di un lutto e come tale va elaborata. Le cronache riportano dei bollettini di guerra in cui migliaia di persone ogni giorno perdono il lavoro, ma il rischio è di fermarsi ai dati statistici senza ricordare che ci raccontano di uomini, donne, giovani la cui vita è interrotta in modo traumatico e rischiano di finire in percorsi di deriva e marginalità sociale. Baumann (2003) parla di “vite di scarto” perché uomini e merci vengono trattati allo stesso modo: come rifiuti gettati in quelle che egli definisce “ discariche umane”. Il rischio finale dunque è l'esperienza di un sentimento di estraniamento che mina la propria appartenenza al mondo e le radici profonde della propria identità (Arendt, 1951). Anche il ricorso a **CIG e Mobilità** può generare disagio perché costringe ad inattività, comporta svalutazione del ruolo sociale, perdita della motivazione, abbassamento del livello di autostima e preoccupazione per il proprio futuro. Nei gruppi per l'elaborazione del disagio lavorativo che conduco persone che hanno perso il lavoro descrivono come si ritirano dalle relazioni sociali mettendo in atto comportamenti che li allontanano *“dagli amici, dal solito bar, dai negozi del quartiere...per evitare la vergogna che scaturisce dal*

*dover dire di essere disoccupato perché rispondere a chi domanda: “oggi sei a casa? Come mai non sei al lavoro?” è sentito come “profondamente umiliante”.*

- **L'estrema precarizzazione** delle forme del lavoro: Situazioni di estrema precarietà comportano l'impossibilità di realizzare una propria autonomia, di immaginare e progettare il futuro, ci fanno sentire in balia degli eventi esterni, impotenti, senza possibilità di incidere sulla nostra vita e ancor meno di realizzare le nostre aspirazioni riducendoci in una condizione di estrema fragilità. Un gruppo di giovani precari impiegati in una azienda della grande distribuzione descriveva il proprio vissuto paragonandosi alle merci deteriorabili che ogni giorno venivano tolte dagli scaffali e gettate via. *“Si vive nell'ansia e nella paura di perdere il lavoro e soprattutto di non riuscire a trovarne un altro, assoggettati a molte forme di ricatto implicite ed esplicite”*
  
- **Richieste di prestazioni spropositate rispetto alle risorse:** spesso si rilevano richieste di lavoro spropositate sia nella quantità che nella qualità o modalità, o comunque sproporzionate rispetto alla possibilità dei soggetti di rispondervi, che non tengono conto della soggettività e talvolta neppure dei limiti umani. In molte aziende si fanno continue pressioni circa la mole di lavoro da svolgere, i tempi e le modalità secondo cui svolgerli che vengono continuamente monitorati, tracciati. In questo modo il soggetto è sottoposto a condizioni di continuo controllo o ipercontrollo perché molto pervasive. Ciò genera alti livelli di stress che se ignorato può sfociare in vere e proprie patologie sia fisiche, sia psichiche talvolta anche gravi. Ho seguito molti casi in tal senso di cui i più gravi: un uomo di 58 anni in cui si è verificata una importante patologia cardiovascolare che l'ha reso inabile al lavoro; un ragazzo di 30 anni che lavorava da cinque anni come tecnico informatico in una grande azienda del cosiddetto e-commerce, inviato dalla psichiatra del CPS al servizio psicologico disagio lavorativo, perché in seguito a condizioni lavorative estremamente stressanti (turni massacranti fino alle ore 22, 23, continui straordinari non pagati, continue pressioni circa il lavoro da svolgere, ricatti e vessazioni se non si accettava le condizioni imposte in cui l'emergenza, affermava nei colloqui, era diventata la normalità) gli era stata riscontrata una polinevrite di probabile origine autoimmune e una necrosi ossea per cui era stato sottoposto anche a cure nella camera barica e vi era il sospetto che la malattia autoimmune fosse correlata agli alti livelli di stress. Nella maggior parte delle volte si riscontrano quadri di esaurimento emotivo caratterizzati da sintomi psicosomatici, ansia, attacchi di panico, depressione, disturbi del sonno, disturbi ossessivo compulsivi e ideazione persecutoria. Anche in questi casi i soggetti sviluppano un vissuto molto persecutorio rispetto all'ambiente lavorativo che chiede loro più di quanto possono dare e li porta a dire di essere mobbizzati, di fatto si tratta di stress occupazionale. Ma come abbiamo visto nelle pagine precedenti di troppo lavoro si può anche morire come succede per il Karoshi, morte improvvisa da superlavoro, o per il Karojisatsu, suicidio per eccesso di lavoro. Per cui il problema dei carichi di lavoro non è meno grave del mobbing e pertanto da non sottovalutare insieme alle condizioni in cui si realizza.  
Dai gruppi che ho condotto con i lavoratori del settore bancario e assicurativo è emerso che un fattore di disagio, da non sottovalutare, consiste, per esempio, nella profonda frustrazione che nasce dal non riuscire quasi mai a concludere la propria giornata lavorativa concludendo il carico di lavoro affidato che sembra non finire mai, pertanto si torna a casa con il pensiero del lavoro da concludere il giorno dopo e quello dopo ancora. Ciò genera ansia e sentimenti di inadeguatezza e colpa.  
**Al polo opposto troviamo l'inattività che genera comunque disagio psichico:** sono molti, infatti, anche i lavoratori e le lavoratrici che vengono ad un certo punto della loro carriera privati dei loro compiti e costretti a parziale o totale inattività posti quindi in una condizione

di marginalità che genera profondi sentimenti di inutilità, frustrazione, emarginazione, esclusione, noia, inadeguatezza, umiliazione con conseguenze sull'autostima.

- **La mancanza di riconoscimento:** la naturale fatica che si prova nello svolgimento di un'attività è compensata dal riconoscimento che abbiamo fatto un buon lavoro. Se questo viene a mancare o peggio, se il nostro lavoro viene denigrato e le nostre prestazioni sono valutate in modo sbagliato ed umiliante questo nel tempo genera sofferenza e influisce negativamente sulla nostra autostima. E' il riconoscimento a dare un significato al nostro lavoro e che permette di trasformare la sofferenza legata alla fatica in piacere. Inoltre, come suggerisce Dejours (2011, 2016), bisogna tenere presente che una delle variabili che oggi pesa sui lavoratori è il sistema di valutazione introdotto dal nuovo management che pretende di dare una valutazione oggettiva scotomizzando e ignorando l'importanza del contributo soggettivo. Tali sistemi di valutazione spesso introdotti da manager gestionali che non conoscono il lavoro vengono utilizzati in modo arbitrario per creare competizione sleale e finiscono per creare frustrazione, rivalità e conflitto nel gruppo di lavoro.
  
- **Lo scarso equilibrio tra lavoro e vita privata** (sociale ed affettiva) è un importante fattore di stress e sofferenza che va tenuto in conto. Ho potuto verificare un atteggiamento molto ambiguo e poco coerente delle aziende rispetto alle politiche di conciliazione: da un lato proliferano le dichiarazioni e le normative in tal senso, nonché le iniziative (basti pensare allo smart working e a tutte le iniziative a riguardo che hanno catturato l'attenzione mediatica), dall'altro nei fatti io assisto all'esaltazione del presenzialismo, alle pressioni e alle discriminazioni nei confronti di chi ha necessità di conciliare lavoro e cure di familiari malati, disabili o anziani oppure dei propri figli minori e nipoti. Sono molti i lavoratori e le lavoratrici discriminate o colpevolizzate perché richiedono permessi introdotti dalla legge 104/92 oppure perché necessitano di seguire i figli minori. Le discriminazioni di genere richiederebbero un discorso a parte: moltissime sono le donne che vengono discriminate o mobbizzate in seguito alla scelta di maternità.<sup>6</sup> Ho seguito molti casi di lavoratrici del settore bancario in cui ottenere un part time sembra impossibile. Per non parlare poi degli ospedali dove spesso per i medici la maternità sembra la fine di una carriera oppure come per alcuni dei casi seguiti l'inizio di un processo di mobbing. Tutto ciò a discapito delle tante ricerche e teorie sul benessere organizzativo che collegano il benessere e la salute delle persone occupate ad un aumento della produttività e della qualità del lavoro che comporta un guadagno per tutti. La possibilità di conciliare vita affettiva e lavoro è un aspetto fondamentale del benessere organizzativo. Da incontri di gruppo da me attuati con operatori sindacali, rsu<sup>7</sup> e rls<sup>8</sup> del settore creditizio e assicurativo emergeva come un problema importante fosse quello della contrazione del proprio tempo il cui vissuto era stato così descritto: *“ci si trova costretti a **stirare la giornata** per riuscire a far fronte a tutti gli impegni e le richieste facendo in modo di trovare anche uno spazio di tempo extralavorativo per sé”*. Dal confronto in gruppo trapela che la pressione ad essere efficienti e produttivi non è solo esterna (ambiente) ma anche interna (individuo) e viene collegata allo scaturire dell'ansia, legata ai vincoli di tempo che scandiscono il lavoro e la vita. E sempre il gruppo riportava: *“in ambienti di lavoro in cui percepiamo indifferenza verso la persona, dove il termine risorsa umana sembra introdurci in una posizione di schiavi, dimenticando il valore umano della creatività, dell'intelligenza e del tempo ci si sente prosciugati, inadeguati, alienati.”* E' lo stesso gruppo che ha segnalato la nascita di un nuovo fenomeno: quello delle nonne che chiedono il part-time per aiutare nella cura dei nipoti i figli e le figlie che

---

<sup>6</sup> Vedi articolo *“Donne dagli occhi grandi. Il dolore delle donne vittime di violenza e discriminazione nei luoghi di lavoro”* a cura di Rosalba Gerli, 2013, sul sito [www.nuove-sinergie.it](http://www.nuove-sinergie.it)

<sup>7</sup> Rsu: rappresentante sindacale unitario

<sup>8</sup> Rls: rappresentante dei lavoratori per la salute e sicurezza

avendo un lavoro precario subiscono pressioni e temono la perdita dell'occupazione se chiedono permessi.

- **Il conflitto etico:** è un altro importante aspetto che oggi caratterizza la sofferenza nei luoghi di lavoro dove si chiede o si ordina ai lavoratori di compiere azioni che sono in contrasto con i principi etici e morali soggettivi. Ciò equivale a tradire se stessi e comporta un attacco al substrato profondo etico dell'identità. Si verifica in questo modo una violazione del sé che mette in crisi l'ideale dell'Io con cui ci confrontiamo e a cui aspiriamo portando all'odio di sé e facendo sorgere la melanconia così come l'ha descritta Freud in *Lutto e Melanconia* (1917). Anche chi non ha mai avuto pregresse patologie psichiche o familiarità nel gentilizio può ammalarsi e arrivare a togliersi la vita dopo un breve episodio depressivo profondo. Si tratta di una forma di disagio che può riguardare non solo i manager, i quadri o lavoratori con alti livelli di inquadramento contrattuale (per esempio i responsabili delle risorse umane) ma anche lavoratori che svolgono lavori meno qualificati. Ho riscontrato questo problema molto presente per i lavoratori delle banche cui viene richiesto di vendere servizi spazzatura ai loro clienti, delle assicurazioni, quelli dei call center delle varie aziende commerciali, quelli delle cooperative socioassistenziali, dei servizi sanitari ed educativi e persino della ristorazione.
  
- **Le relazioni - sono un nodo cruciale per lo sviluppo del disagio o del benessere nei luoghi di lavoro:** oggi purtroppo rileviamo un **aumento della conflittualità distruttiva** e una destrutturazione dei legami sociali/umani che origina isolamento, solitudine, estraniamento. Contemporaneamente si possono osservare processi che attivano una sorta di **darwinismo organizzativo** in cui sovente sono i soggetti portatori di qualche forma di fragilità o diversità a divenire per primi oggetto di persecuzione o discriminazione e ad essere espulsi (vedi per es. cat. Protette, soggetti al rientro da congedi per malattia in seguito a patologie oncologiche o cardiovascolari, donne sole o al rientro dalla maternità, oppure lavoratrici/lavoratori che in seguito a patologie lavoro correlate sono soggetti a limitazioni nello svolgimento delle proprie mansioni ecc.) Essi sembrano non adattarsi all'ideologia organizzativa che esalta la performance, la potenza (o meglio l'onnipotenza in quanto si disconoscono i limiti umani) il presenzialismo, ma che è incapace di valorizzare le differenze e per questo li designa a divenire vittime sacrificali per l'aggressività gruppeale. In un campo in cui gli scambi tra le persone sono regolati dall'invidia, dalla competitività estrema, dalla paura, dall'aggressività distruttiva, dove vige la regola "*mors tua vita mea,*" che ha corroso i legami di fiducia generando vissuti molto persecutori, il soggetto che è percepito fragile o diverso rischia di perturbare o rompere l'equilibrio del gruppo perennemente sotto pressione e stressato, il quale, pervaso da emozioni e sentimenti che ci riportano all'assunto di base Lotta e Fuga (Bion, 1961, ) cerca di salvarsi dalle proprie ansie e angosce di nullificazione e morte identificando un capro espiatorio su cui proiettare e concentrare le proprie frustrazioni e la propria aggressività distruttiva. Tuttavia chiunque può finire in disgrazia ed essere molestato, emarginato ed espulso in nome di una **intercambiabilità e superfluità** nell'ambito di un sistema che tende a riprodurre sempre le stesse dinamiche e proprio perché incapace di integrare le differenze e gli aspetti umani di fragilità, risulta essere molto fragile, come l'attuale crisi ha messo in evidenza. Avvalendosi dell'immagine metaforica suggerita da Neri (2000) per rappresentare la malattia secondo un'ottica di gruppo, il soggetto escluso dal gruppo è trattato come avesse la peste e in un'atmosfera fobica che evoca angosce di contaminazione il gruppo espellendolo crea l'illusione di proteggersi dal contagio del proprio disagio. Il disagio lavorativo appare dunque come un fenomeno molto democratico che può colpire tutti indipendentemente dalle differenze. Sono le persone maggiormente ingaggiate, motivate, identificate nel proprio lavoro che rischiano maggiormente di incorrere nelle diverse forme di disagio lavorativo e



di soffrire di più. Ho evidenziato una corrispondenza tra la proporzione dell'investimento affettivo ed identitario nel proprio lavoro e la sofferenza e il danno che ne consegue. Non ho mai incontrato lavativi che sono incorsi in situazioni di disagio lavorativo se non simulate e riconosciute come tali. Il discorso sulle relazioni dunque apre un capitolo enorme che include: ogni forma di vessazione o molestia (morale e sessuale); discriminazione, demansionamento, emarginazione professionale (che possono rientrare nelle casistiche dello straining); forme diverse di conflittualità che si fondano sulla non chiarezza dei ruoli, sulla delusione delle aspettative e carenze comunicative.

- **Aspetto di disagio fondamentale oggi è dunque indubbiamente la perdita dei legami solidali** collegato all'aumento dell'individualismo e il sentimento di **solitudine** che ne consegue: è la **solitudine oggi il sentimento più diffuso** e fonte di sofferenza mentale generato dalle trasformazioni del lavoro . **Il mobbing, i soprusi, le discriminazioni sul lavoro sono sempre esistiti ma un tempo a differenza di oggi si poteva contare maggiormente sulla solidarietà e il supporto del gruppo dei colleghi. Erano le relazioni a fare la differenza nella prevenzione e tutela della salute mentale, che non dipende solo dall'individuo ma anche dall'aiuto collettivo che si riceve nella forma della solidarietà (Dejours, 2011).** Oggi invece, chi come me opera sul campo, può rilevare come all'aumento dei soprusi e della sofferenza corrisponde un **proporzionale aumento dell'indifferenza e della tolleranza verso l'ingiustizia**, di fronte alla quale sembrano attivarsi meccanismi psichici difensivi, per lo più inconsci, sia individuali, sia collettivi nel tentativo di proteggersi dall'impatto del crescente disagio, il proprio e quello altrui. Si assiste quindi ad un **processo di naturalizzazione e banalizzazione della sofferenza che ci fa perdere il confine tra normalità e patologia, mentre processi di perversificazione del lavoro e di destrutturazione del pensiero confondo i confini tra ciò che è lecito o illecito.** Questo significa che le persone si sentono sempre più isolate e provano profondi sentimenti di solitudine ed estraniamento: ognuno per sé, ma anche ognuno solo di fronte alla propria sofferenza, senza alcuna possibilità di condivisione e di poter organizzare una risposta collettiva. In questo modo **la patologia soppianta la lotta collettiva.** E come affermano i partecipanti ai gruppi specializzati per l'elaborazione del disagio lavorativo "così perdiamo tutti".
- **Il discorso del mobbing richiede un approfondimento: il mobbing** è infatti una forma di maltrattamento sul lavoro, di molestia soprattutto psicologica (purtroppo oggi giorno non solo) perpetuata attraverso una serie di azioni ostili, attuate in modo sistematico e prolungato nel tempo, con intenti persecutori e finalità espulsive. Lo scopo finale è, infatti, costringere la vittima in una posizione di costante inferiorità che ne determina l'annullamento e/o l'esclusione per indurla alle dimissioni. Esso rappresenta una delle massime espressioni del lavoro perverso e molesto. Ma nei contesti odierni non è il **mobbing personalizzato** o individuale ad apparire in primo piano, bensì una dimensione sottostante che potremmo definire come un **mobbing strutturale oppure, come lo definisce Curcio (2002), ipermobbing**, dove è l'intero sistema delle relazioni aziendali ad apparire costruito sulla coercizione, sul ricatto, sulla vessazione, ricorrendo talvolta a meccanismi di controllo che ricordano quelli delle istituzioni totali quali il carcere, il manicomio, il campo di concentramento<sup>9</sup>. C. Dejours (2017) fa riferimento alla teoria del totalitarismo introdotta da Hannah Arendt (1951), per spiegare sistemi manageriali la cui struttura organizzativa appare fondata sul terrore e la coercizione. Pertanto l'orrore delle vessazioni e delle umiliazioni, viene agito pubblicamente e spettacolarizzato al fine di creare un clima di paura che produce

---

<sup>9</sup> Vedi a questo proposito anche Curcio R. (a cura di), *L'Azienda Totale*, Sensibili alle Foglie, Roma, 2002. E' a lui che di deve il termine "Ipermobbing" utilizzato per descrivere i meccanismi su cui si fondano le relazioni all'interno di un'azienda della grande distribuzione che ricordano quelli delle istituzioni totali.

isolamento, solitudine ed estraniamento distruggendo così la capacità di cooperazione (Dejours, 2017). Nei primi gruppi di confronto e ricerca sul disagio lavorativo che si facevano in quella che poi è divenuta l'associazione nuove sinergie a.p.s si era individuato come la strategia implicita nella finalità del mobbing fosse quella di: *“colpirne uno per educarne cento”*. *“Quel che prepara così bene gli uomini moderni al dominio totalitario – afferma Hannah Arendt - è l'estraniamento che da esperienza limite, usualmente subita in certe condizioni sociali marginali come la vecchiaia, è diventata una esperienza quotidiana delle masse crescenti nel nostro secolo”*.... *“l'estraniamento organizzato è infinitamente più pericoloso dell'impotenza disorganizzata di tutte le persone (H. Arendt, op cit. pag. 654-655). “L'isolamento può essere l'inizio del terrore, ne è certamente il terreno più fertile; ne è sempre il risultato. Esso è per così dire pretotalitario; la sua caratteristica è l'impotenza, in quanto il potere deriva sempre da uomini che operano insieme, che “agiscono di concerto”; gli individui isolati sono impotenti per definizione. (op. cit. pag. 649-650). La Arendt faceva quindi una distinzione tra isolamento ed estraniamento : “Quel che si chiama isolamento nella sfera politica prende il nome di estraniamento nelle relazioni sociali. Solo quando viene distrutta la forma più elementare di creatività, la capacità di aggiungere qualcosa di proprio al mondo comune, l'isolamento diventa insopportabile. Il massimo di tale condizione è rappresentato dall'esperienza dei lager dove il soggetto non è più considerato homo faber ma animal laborans (op. cit. pag. 650-651) e vive una esperienza di estraniamento che coinvolge anche la sua vita privata. L'estraniamento comporta la perdita del senso di appartenenza al mondo che è fra le più radicali e disperate esperienze umane<sup>10</sup>. “L'estraniamento, che è il terreno comune del terrore, l'essenza del regime totalitario, e per l'ideologia, la preparazione degli esecutori e delle vittime, è strettamente connessa allo sradicamento e alla superfluità.....essere sradicati significa non avere un posto riconosciuto e garantito dagli altri; essere superflui significa non appartenere al mondo. Lo sradicamento può essere una condizione preliminare della superfluità, come l'isolamento può esserlo dell'estraniamento. L'uomo estraniato si trova circondato da altri con cui non può stabilire un contatto o alla cui ostilità è esposto. Ciò che rende l'estraniamento così insopportabile è la perdita del proprio io, che può essere realizzato nella solitudine, ma confermato nella sua identità soltanto dalla compagnia fidata e fiduciosa nei propri simili. In tale situazione l'uomo perde la fede in se stesso come partner dei suoi pensieri e quella fiducia elementare nel mondo che è necessaria per fare delle esperienze. Io e mondo, capacità di pensiero ed esperienza vengono perduti nello stesso momento” (op. cit. pag 651-654).*

Le considerazioni di Hannah Arendt possono essere una chiave che ci aiuta nella la lettura di quanto avviene oggi in molti contesti organizzativi e certamente mi hanno aiutato a comprendere quanto emergeva dai gruppi con gli operatori sindacali e da quelli specializzati per l'elaborazione del disagio lavorativo.

### **La relazione sofferenza mentale – perversificazione del lavoro – processi di deumanizzazione**

Dunque osservando il mondo del lavoro oggi, sulla base delle riflessioni introdotte, potremmo dire **che la crisi ha messo ben in evidenza l'intima relazione che esiste tra la sofferenza mentale e la progressiva perversificazione del lavoro industrializzato** (Blasi e Petrella, 2005), rivelando in tutta la sua drammaticità la dimensione del **trauma** collegato alla violenza dei processi di deumanizzazione.

E' necessario soffermarsi su questi aspetti se vogliamo comprendere la loro portata anche da una prospettiva psicopatologica.

---

<sup>10</sup> Sintesi mia dei concetti espressi da Arendt nell'opera citata pag. 651.

La radice linguistica del termine **“perversione”** rimanda al senso di allontanamento dalla verità, per-vertere equivale a guastare l’ordine delle cose, mettere sotto sopra, capovolgere, mentre una seconda definizione ne sottolinea invece l’aspetto ossessivo nell’insistere in ciò che è ingiusto (Nielsen, 2004).

La **perversione più macroscopica** consiste nella presentazione di **una visione del mondo rovesciato in cui l’uomo diventa un mezzo e non più un fine.**

**E’ un mondo in cui il bene diventa male, i veri valori dis-valori, la ricchezza povertà, il lavoro alienazione e ogni verità viene trasformata perversamente nel suo contrario paralizzando ogni atto di modificazione** (Nielsen, 2004).

**Questo avviene nel mondo del lavoro dove** si realizzano veri e propri processi di deumanizzazione che negano l’identità e la soggettività del lavoratore riducendolo a **“meno di un uomo”, a “non persona”** (U. Beck, 2008), **o a sub-umano**, in modo da poterlo asservire ai propri fini e agire nei suoi confronti qualsiasi forma di sopruso o violenza eludendo il senso di responsabilità e il giudizio morale rispetto alle conseguenze delle proprie azioni sia individuali, sia collettive.

Ci sono interi settori lavorativi dove si realizza il cosiddetto “lavoro servile” che prima abbiamo citato. Esso si svolge in assenza di diritti e in condizioni di estrema precarietà, negando l’identità del lavoratore che è ridotto alla condizione di “servo” e alla stregua di un oggetto da asservire ai propri scopi, senza tenere conto né dei suoi bisogni, né della sua umanità, in contesti in cui le relazioni sono basate sul ricatto e la vessazione. Sono i fragili settori delle mense, delle pulizie, delle società di multiservizi o delle cooperative che appaltano personale per svolgere le più svariate mansioni nelle diverse aziende oppure del settore sociosanitario.

Tuttavia tali processi si realizzano anche in settori apparentemente meno fragili: io lavoro con tutte le categorie professionali. Hanno partecipato ai miei gruppi e si sono rivolti al mio servizio: medici, tecnici di laboratorio, radiologi, infermieri, OSS, educatori, psicologi, assistenti sociali, avvocati, informatici, impiegati, quadri e funzionari, oppure operai di aziende pubbliche e private, igieniste dentali, dipendenti di studi professionali, parrucchiere, commesse, cuochi, sarte, operatori di call center ecc. di differenti età, provenienza, origine etnica, cultura, formazione professionale.

In questi anni è aumentato il mio lavoro con i settori bancari e assicurativi e con il settore sanitario per esempio.

Provate dunque a pensare anche a tutte le filosofie aziendali che fanno coincidere la mission e il successo d’impresa con l’autorealizzazione e la felicità dei dipendenti per promuovere motivazione e fedeltà, formulando richieste aziendali sempre più totalizzanti in termini di impegno e appartenenza. Queste filosofie continuano a coesistere parallelamente alla disinvoltura con cui le stesse aziende che le propongono ogni giorno si sbarazzano dei loro dipendenti fedeli e motivati, senza preoccuparsi non solo per la loro felicità, ma neppure della loro possibilità di sopravvivenza, determinando il crollo di tutti quei parametri su cui queste persone avevano investito nel costruire la loro identità ed esistenza. E’ **il “saper essere” oggi, piuttosto che il “saper fare”** (M. Marzano, 2009), **ad essere messo in discussione** e che può spiegare il suicidio come espressione disperata di un crollo narcisistico o semplicemente come unico modo di operare una scelta in situazioni che appaiono senza via di uscita.

Nel libro **“Orange Stressé: le management par le stress à France Telecom”** a cura del giornalista francese Ivan Du Roy (2009), che analizza la storia e la cultura dell’organizzazione Telecom France dopo lo scandalo dei suicidi, viene ben descritta la strategia manageriale che utilizzava la gestione dello stress creando situazioni altamente stressanti per spingere alle dimissioni dipendenti di alto livello che non ritenevano più adatti dopo i cambiamenti societari avvenuti.

Un aspetto della crescente perversificazione del lavoro consiste anche nei processi di depersonalizzazione e desoggettivazione che scotomizzano azione e pensiero ed esercitano pressioni sui soggetti affinché si conformino al pensiero e alla cultura del gruppo costringendoli ad assumere posizioni in falso sé, oppure agiscano, come nel caso del conflitto etico, azioni non integrabili nella propria personalità e contrari ai propri valori di riferimento .

In un gruppo specializzato per l'elaborazione del disagio lavorativo un paziente riferiva che un sogno ricorrente era quello di **essere appeso a testa in giù e di svolgere in questo modo tutte le sue attività quotidiane; solo la sera rientrando a casa dal lavoro poteva riprendere la giusta posizione e accorgersi dell'enorme fatica.**

Non ho potuto fare a meno di pensare come questo sogno ben rappresentasse **le torsioni dell'identità a cui era sottoposto ogni giorno nel suo contesto di lavoro.**

Un gruppo di lavoro sul disagio con gli RLS di un'azienda della grande distribuzione ha rappresentato il *“momento della vestizione, quando indossi il camice verde”*, come **il passaggio dalla propria personalità ad uno stato impersonale o di falso sé, a cui si sentivano costretti entrando nell'ambiente di lavoro.** Quindi per resistere non restava che la dissociazione mente-corpo (il tuo corpo è presente ma la mente la porti da un'altra parte) **oppure la rabbia per non sentirsi morto dentro.** Ciò però comportava **alienazione e un profondo stato di sofferenza.** Tutto questo all'interno di un contesto organizzativo in cui la formalità delle norme contrattuali era stata sostituita da una serie di norme informali, interiorizzate dagli stessi lavoratori, costruite su un sistema premi-punizioni che alimentava rivalità e un clima di conflitto della serie tutti contro tutti (giovani contro senior, precari contro garantiti, mamme contro nubili ecc.)

Nei gruppi specializzati per l'elaborazione del disagio lavorativo i partecipanti si confrontano spesso su come desidererebbero essere trattati al lavoro e la prima risposta che emerge sempre spontanea accompagnata dalla forte emotività dell'intero gruppo è: *“come un essere umano, perché è l'umanità che è scomparsa nei nostri luoghi di lavoro”*.

I luoghi di lavoro vengono quindi descritti attraverso metafore di guerra usando termini o frasi quali: “sistema nazista”; “mentalità nazista”; “metodi da ghestapo”; “Kapo”; “essere mandati in trincea”; “vincere o morire...o salvarsi la vita....”

Ci sono scuole di management che formano ad una gestione aggressiva e disumana.

Vedi il discorso di ..... in un intervento tenuto l'anno scorso agli allievi dell'università bocconi di cui è stato divulgato il video nel quale insegnava il mobbing.

Ma quali processi psichici rendono possibile la deumanizzazione?

## **I processi psichici della deumanizzazione**

Come abbiamo potuto vedere c'è tutto un contesto sociale e culturale identificabile come l'humus ideale che predispone i soggetti ai ruoli di vittime, aggressori o testimoni complici, e ci sono percorsi formativi di addestramento al management aggressivo e spregiudicato. Bisogna poi tenere presente che **i processi di disumanizzazione agiscono ad un livello di reciprocità** (Meotti, 2006), in cui oltre all'umanità dell'altro (l'oggetto) si distrugge anche l'umanità del soggetto, perdendo la capacità di contenere e moderare l'aggressività (Brenman, 2006) e la possibilità di costruire una vera relazione, che può fondarsi solo sull'**identificazione e la capacità empatica.**

Fatte queste premesse soffermiamoci sui meccanismi psichici alla base dei processi di deumanizzazione. Essi si realizzano soprattutto attraverso **i meccanismi difensivi della scissione** che, per esempio, permettono di **dividere il proprio mondo in un mondo di cose morte e uno di cose vive** (Meotti, 2006), oppure in **un mondo prossimale (o intersoggettivo) e uno distale** (Dejours, 1998). Nel primo si possono provare degli affetti e un certo grado di empatia, in quanto popolato dalle persone immediatamente vicine al soggetto (la famiglia, gli amici ecc.), mentre **nel secondo tutto esiste ad uno stato indifferenziato, pertanto uomini e cose assumono la stessa importanza<sup>11</sup>** e non esiste alcuna possibilità di identificarsi con gli altri. Assistiamo in questo caso a una **scissione verticale della personalità**, che, attraverso l'assunzione di una **“posizione perversa”**, consente di attuare **un restringimento della coscienza intersoggettiva”** (ibid), permettendo di attuare quello che la Arendt (1963) definisce il **“male banale”, attuato cioè senza**

---

<sup>11</sup> Ciò è ad esempio rilevabile nel linguaggio, attraverso il concetto di “risorse umane” introdotto dagli anni Ottanta nelle culture organizzative

**consapevolezza, in assenza di pensiero, dunque senza la percezione della propria responsabilità.**

E' la modalità psichica che consentiva ad Eichmann e ad altri zelanti burocrati nazisti di mandare alla morte migliaia di persone senza percepire la responsabilità delle proprie azioni. La stessa che permette a molti manager di esercitare pressioni di ogni tipo sui sottoposti e poi la sera di tornare ad essere padri affettuosi. Inoltre come avveniva per le brigate naziste a diventare un valore è l'obbedienza e la capacità di compiere il proprio dovere uniformandosi al pensiero gruppale anche quando consiste nel compiere azioni efferate facendo appello alla virilità, piuttosto che al coraggio di opporsi.

Tuttavia Dejours ricorda che, al pari di quanto avveniva per la macchina organizzativa nazista, ***l'ingranaggio siamo noi***, ed esso può funzionare solo sul nostro consenso attivo o passivo. Senza il silenzio assenso di milioni di Tedeschi la macchina nazista non avrebbe potuto funzionare.

Il ruolo del gruppo dei colleghi, pertanto, come si può evincere è fondamentale, perché, come afferma Bion (1961) nessuno può stare in gruppo senza fare niente, la sola presenza produce delle conseguenze. Questo sul fronte del mobbing, delle varie forme di molestia e di discriminazione o soprusi, che si perpetuano sul lavoro appare fondamentale, perché se il gruppo dei colleghi si schiera a favore della vittima la persecuzione si può arrestare, mentre se si assiste anche senza fare nulla si assume il ruolo di "testimoni complici".

E' l'assunto di base di omertà (Romano, 1997) che pervade oggi i gruppi di lavoro.

## **Il disagio lavorativo secondo la prospettiva psicoanalitica di gruppo**

A questo punto sorge spontanea una domanda: **il mobbing e il disagio lavorativo nelle sue varie forme sono una patologia della persona o del gruppo?**

Alla luce di quanto finora illustrato e tenendo conto delle teorie psicoanalitiche sul gruppo credo possiamo affermare **che il soggetto portatore di disagio rappresenta solo il sintomo di una patologia del gruppo di lavoro, dell'organizzazione, della società, segnalando le fragilità di un sistema in crisi e pertanto come tale va affrontato.**

Dalla teoria psicoanalitica bioniana abbiamo appreso che quando parliamo di gruppi siamo in un campo protomentale, concetto ponte tra la fisicità e la psichicità, in cui si realizza la possibilità che odio, disgregazione, scissione e proiezione si esprimano sottoforma di somatizzazioni del gruppo e della persona.

Per essere efficace è necessario che la presa in carico del lavoratore con problemi di disagio lavorativo sia attuata da un gruppo multidisciplinare che collabori sulla base delle proprie competenze professionali ad affrontare gli aspetti psichici, legali, sindacali, sociali ecc. Importante quindi anche lavorare in rete con le strutture presenti sul territorio (istituti di medicina del lavoro, ASST, CPS) e con i medici di base. Inoltre fondamentale è fare prevenzione attraverso percorsi di formazione e informazione e intervenendo sui gruppi di lavoro in difficoltà. Nel progetto di intervento-azione che ho implementato nell'ambito della Cisl Milanese io svolgo percorsi di formazione con i gruppi degli operatori e delegati sindacali e attivo con il loro aiuto percorsi formativi nei contesti di lavoro e interventi sui gruppi di lavoro in difficoltà. Attività quest'ultima che svolgo anche quando sono chiamata a farlo da un management che in un'ottica di benessere organizzativo si rende conto dell'importanza di fare emergere ciò che si attiva ad un livello inconscio nei gruppi di lavoro dove si riscontrano alti livelli di stress e conflittualità che compromettono la capacità del gruppo di lavorare insieme per realizzare il compito primario che gli è stato affidato e la qualità del lavoro.

**Al contempo da una prospettiva clinica** uno strumento che si è rivelato particolarmente indicato in questi anni di esperienza sul campo è stato quello del **"gruppo specializzato per l'elaborazione del disagio lavorativo"**. La definizione di "gruppo specializzato" è stata introdotta dallo psicoanalista inglese W. Bion e si riferisce a quei gruppi in cui tutti i componenti condividono la medesima problematica, patologica o meno.

Così definì, infatti, Bion il gruppo per traumatizzati di guerra nel reparto di riabilitazione dell'ospedale psichiatrico di Northfield nel 1943.

L'utilizzo di questo tipo di gruppo ha una lunga tradizione che partendo dai gruppi per alcolisti e quelli storici femministi, negli anni 60/70, si è esteso a tutte le forme di dipendenza patologica, alle donne mastectomizzate o persone malate di cancro, alle donne vittime di violenza, ai disturbi alimentari o ai familiari di persone con problemi psichiatrici o affetti da gravi malattie fisiche, ecc.

Esso è particolarmente indicato per quelle aree di frontiera della patologia psichica, quando non è possibile affrontare o motivare un lavoro più profondo, nonostante se ne individuerebbe l'indicazione e la necessità, come accade per le varie forme di disagio psichico correlate al lavoro, dove sovente l'accesso ai servizi psicosociali e l'indicazione di una presa in carico farmacologica e psicoterapeutica è vissuta come troppo stigmatizzante (M. Curi Novelli, R. Gerli, 2010).

I sentimenti che maggiormente emergono nei gruppi specializzati per l'elaborazione del disagio lavorativo che io conduco in qualità di psicoterapeuta sono quelli di esclusione, solitudine, impotenza, inadeguatezza, colpa, umiliazione, vergogna, paura, rabbia, risentimento mentre i vissuti appaiono estremamente persecutori: ci si sente minacciati, perseguitati e soli contro tutti. Di conseguenza più ci si sente fragili, più l'identità è in crisi, più si innalzano delle barriere difensive nel tentativo di proteggersi dalle emozioni difficili e dalla paura del crollo (che di solito è già avvenuto) ma che finiscono col diventare troppo rigide e ingabbiare.

Sono gruppi che si caratterizzano per un alto grado di aggressività che va gestita per evitare che si polarizzi su un assunto di base lotta e fuga (Bion 1961) che porta allo stallo.

Contemporaneamente appare una certa rigidità di pensiero e la tendenza a focalizzarsi ossessivamente sulla dimensione fattuale che limita la capacità di pensiero. Più volte nei gruppi questa modalità di pensiero è stata rappresentata attraverso la metafora del "sistema mafioso", che non lascia spazi ad altri pensieri non affiliati al proprio vissuto persecutorio, uccidendoli come fa la mafia con i non affiliati al clan o a chi si oppone.

Un'altra metafora è emersa tramite l'interpretazione del gruppo di un sogno riportato da una partecipante: *"si è trattato di un sogno molto angosciante, ero in una casa, che aveva tante stanze ma nonostante tutte le porte fossero aperte io mi sentivo intrappolata in un'unica stanza e non riuscivo ad uscire per accedere ad altri spazi della casa, come la cucina, in cui si trovavano anche i miei figli"*. Il gruppo le rimandava che quello che lei descriveva era una sensazione comune di sentirsi in trappola, senza prospettive, sopraffatto non solo dagli avvenimenti ma anche dai propri pensieri e che **"E' come avere la mente imprigionata in un'unica stanza, mentre tutto di noi afferma il bisogno di aprirsi su altri spazi"**.

Il gruppo dunque aiuta a costruire una capacità di pensare laddove l'esperienza traumatica o il disagio hanno appiattito la mente, il pensiero, su una dimensione fattuale, concreta, per allargare gli spazi di pensiero e dunque le prospettive, mentre una dimensione affettiva e di solidarietà che si costituisce progressivamente consente di avvicinare ciò che appariva impensabile e ritrovare le risorse per fare delle scelte individuando le vie di uscita da una situazione percepita come difficile.

I quadri clinici in questi gruppi solitamente sono di tipo ansioso depressivo accompagnati da DAP (disturbo attacco di panico) e un corollario di sintomi psicosomatici importanti, disturbi del sonno, confusione mentale, disturbi cognitivi legati a difficoltà di concentrazione e memoria, confusione mentale, difficoltà a prendere decisioni. Inoltre bassa autostima, ritiro dalle relazioni sociali, perdita della capacità di provare piacere per le attività quotidiane o per quelle che finora avevano costituito fonte di interesse. Si rilevano irritabilità, aumento dell'aggressività che rischia di implodere o viceversa di esplodere e la tendenza all'agito, cioè a reagire impulsivamente attraverso delle azioni quando si alzano i livelli di frustrazione, ansia e aggressività.

Sono persone che vivono o hanno vissuto situazioni di grande conflittualità sul lavoro, e/o subito l'onta dell'esclusione, che riportano quindi una serie di problematiche riguardanti le relazioni e il gruppo aiuta a risperimentare e a ricostruire in un ambiente/setting protetto la propria capacità relazionale e la propria identità in crisi.

La terapeuticità dell'esperienza in gruppo consiste innanzitutto nello sviluppo iniziale di una dimensione di condivisione che fa nascere un nuovo sentimento di appartenenza su cui poi si instaura un sentimento di fiducia che consente di sviluppare la capacità di confrontare le differenze e farne tesoro. Qui finalmente si può dire ciò che fino ad ora era rimasto un segreto a causa della propria vergogna e diventa esprimibile ciò che era indicibile perché era impensabile. Il confronto in gruppo aiuta a trasformare le sensazioni grezze (elementi  $\beta$ , Bion, 1961) che pervadono la dimensione gruppale in immagini da cui derivano emozioni e pensieri per esplorare nuove vie, nuove possibilità, nuovi aspetti di sé e della realtà, consentendo di allargare il campo mentale per uscire dalla gabbia che si crea nelle situazioni persecutorie trasformando quello che è sentito inizialmente come una mancanza in un'opportunità di cambiamento.

L'eterogeneità costituisce quindi una ricchezza, la differenza un valore aggiunto con cui i partecipanti al gruppo devono cimentarsi.

La funzione del conduttore nel gruppo è quella di mantenere viva la propria capacità pensante e la propria sfera immaginativa mettendola a disposizione per cogliere i significati emotivi ed affettivi più profondi delle parole dette, ma soprattutto di ciò che non viene detto, e sottoporli al gruppo sottoforma di immagini, di metafore ed altri elementi utili alla costruzione di pensiero, o meglio di una capacità pensante del gruppo e degli individui nel gruppo.

Inizialmente il conduttore aiuta a favorire la relazione in gruppo, lo scambio, sollecitando domande e interventi, facendo sentire come nulla di ciò che viene detto è banale e come sia importante il contributo di ognuno. Si tratta inoltre di guidare il gruppo fuori dal circuito vizioso della lamentela in cui spesso finisce per restare intrappolato per accedere ad una dimensione di pensiero più creativo e costruttivo.

Il modello di conduzione a cui faccio riferimento è quello bioniano dove la focalizzazione e l'attenzione è indirizzata al gruppo e a quanto si attiva nel campo gruppale, per cui le interpretazioni sono principalmente rivolte al gruppo piuttosto che ai singoli individui. Il conduttore cerca di individuare i significati profondi tracciando il filo rosso che collega i vari racconti per ricostruire quello che appare come la narrazione, ovvero il telos, gruppale per restituirlo al gruppo in una forma di cui il gruppo può usufruire.

Nell'affettività che si crea nel gruppo si attiva la funzione di rispecchiamento che si interseca con la molteplicità dei transfert che si innescano tra i componenti.

Pertanto al gruppo partecipa anche chi appare più silenzioso ed ha difficoltà ad esprimersi, perché come diceva una partecipante *“Io anche se ho raccontato poco di me ho partecipato molto perché ho potuto vedere pezzi di me rispecchiati in a e b e il loro è divenuto il mio racconto”*.

Presso il Servizio Psicologico Disagio Lavorativo e Mobbing della Cisl Milano Metropoli dal 2008 ho costruito un setting che tiene conto di esigenze e limiti del contesto sindacale in cui si svolge, è composto da un minimo di 8 a un massimo di 12 persone e consiste in incontri di 90 minuti che avvengono con frequenza monosettimanale per 16 incontri rinnovabili se ritenuto necessario.

Quindi l'obiettivo finale che ci poniamo attraverso questo breve percorso è quello di ampliare le prospettive per recuperare le conoscenze e le risorse necessarie a uscire dalla crisi e fare nascere la domanda terapeutica laddove è necessario per intraprendere un lavoro più profondo di psicoterapia.

Si è appena concluso un gruppo i cui diversi partecipanti condividevano le difficoltà di rientrare al lavoro dopo un lungo periodo di assenza per patologia oncologica e le difficoltà di integrare l'immagine di sé in seguito alle amputazioni fisiche subite e al vissuto di malattia.

### **Precisazioni sul concetto di trauma al lavoro**

Visto il legame identificato tra l'esperienza traumatica e le patologie lavoro correlate è importante approfondire il concetto di trauma.

Il termine “trauma”, “ferita”, nell'etimologia greca “bucare”, “forare”, mette ben in evidenza come la violenza d'impatto del trauma crei un'incrinatura del senso di sé, una lesione nella “stoffa

psichica dell'individuo", danneggiandone la vitalità (Di Lello, 2002), poiché ogni risposta squalificante viene sperimentata dalla persona come "non diritto di esistere" (Neri, 2000).

Il trauma in una visione psicodinamica è considerato un evento che invade la psiche, la disorganizza e mette in discussione i meccanismi difensivi che mediamente l'uomo adotta nella sua esperienza quotidiana (Lalli, De Stefano, 2005). Lo stato emotivo che accompagna il trauma è paragonabile ad un'esperienza di morte o nullificazione (op.cit). Nella mente dell'individuo il trauma diventa un'esperienza vissuta come un corpo estraneo, impossibile da integrare e da elaborare che pertanto rientra nella ripetizione coattiva o nel tentativo di espulsione mediante i processi difensivi della negazione e della rimozione (Laplanche, Pontalis, 1967). L'esperienza traumatica genera nell'individuo un crollo della fiducia nella certezza di poter contare sulla stabilità ed efficacia della propria organizzazione psichica, attivando angosce latenti, spesso risalenti a periodi dell'infanzia (Lalli, De Stefano, 2005). In quest'ottica possiamo comprendere due caratteristiche del trauma:

- 1 – lo stesso evento può essere esperito in modo differente e suscitare reazioni diverse in base al significato che assume nell'economia psichica del soggetto e alla struttura di personalità;
- 2 – quando l'evento è conseguente alla violenza agita dall'uomo, il trauma diventa più grave ed insopportabile.

Lo psicoanalista palermitano Francesco Corrao (1986) elencava nella classificazione degli eventi dolorosi in primo luogo le collusioni, ovvero i traumi a cui correlava le perdite (della mente, di parti di sé, del proprio territorio, del proprio potere), l'uscire dall'orbita (del gruppo), la disillusione, la colpa, l'errore, l'esclusione (il rigetto, il ghetto), la solitudine, il lutto.

Nel mobbing, nello strainig e in altre forme del disagio lavorativo, la persona accusa un pesante scacco che colpisce al cuore la sua identità sociale e personale e inoltre, con l'esclusione, deve fronteggiare la perdita di quel potente fattore di contenimento che è il gruppo nel contesto lavorativo (Lamberti, 2005)

Ora in ambito lavorativo ci sono situazioni in cui il trauma è un evento unico, inaspettato e destabilizzante, mentre ci sono situazioni in cui si produce per effetto dell'esposizione prolungata a condizioni avverse che generano tensione e frustrazione.

A questo proposito Kris (1956c) ha distinto due tipi di trauma: il trauma da shock e il trauma da tensione, definendo questo ultimo come l'effetto di situazioni prolungate nel tempo che possono produrre effetti traumatici per accumulazione di tensione e frustrazione.

Nel primo caso potremmo inquadrare per es. un licenziamento ingiusto e inatteso, un abuso sessuale o un'aggressione sul luogo di lavoro mentre nel secondo caso tutte quelle situazioni che espongono a prolungate situazioni stressanti.

Le situazioni di discriminazione, violenza e persecuzione psicologica e tutte quelle in cui la persona per un periodo prolungato nel tempo è oggetto di azioni ostili, di attacchi continui e sistematici, di isolamento, si produce quello che viene definito "microtrauma cumulativo" (M. Khan, 1963) in cui una serie di eventi, che presi singolarmente non avrebbero una valenza traumatica, sommati nel tempo agiscono un effetto retroattivo, assumendo la rilevanza del trauma che può determinare un indebolimento ed una frantumazione dell'io.

I traumi agiscono ai livelli più profondi della personalità vale a dire quelli legati alla psicosomatica ed ai processi della struttura di personalità più profondi. Ciò che avviene può essere infatti descritto come una sorta di bombardamento dell'Io, che rischia di causarne la frantumazione, e che la persona cerca di compensare mobilitando i livelli più profondi della personalità relativi all'Es e al Super-io, generando per esempio eccessi di severità (S-Io) o reazioni psicosomatiche (Es) o entrambi. Si possono così riscontrare un eccesso di severità, critica e/o autocritica come per es: "mi vergogno, quel che faccio io mi sembra assurdo, non sono in grado, non sono capace....." Ma anche rigidità di giudizio verso gli altri.

Altre in cui prevale la mobilitazione degli aspetti percettivi, emotivi, sensoriali che conducono alla somatizzazione, agli attacchi d'ansia o di panico. Chi si occupa di disagio lavorativo e mobbing si trova spesso davanti a persone molto critiche o autocritiche o viceversa, nel panico, nell'angoscia, nel tremore, molto spesso entrambi contemporaneamente.



Il percorso da intraprendere tramite la psicoterapia è un processo di ricostruzione dell'identità.

## Conclusioni

Dunque di fronte a tanta sofferenza correlata alla perversificazione del lavoro, ai processi di deumanizzazione e banalizzazione del male che avvengono nei contesti organizzativi, che la crisi sembra aver rivelato, mi sento di dire che spetta anche noi decidere se lasciare che tutto degeneri nel modo peggiore, oppure cogliere l'opportunità di una trasformazione in meglio, trovando il coraggio di affrontare la verità.

Abbiamo la possibilità e il compito di contribuire alla nascita di un pensiero critico in grado di sviluppare una nuova cultura intorno al tema della sofferenza degli esseri umani nei contesti economici con l'obiettivo di contribuire alla **riumanizzazione del lavoro**.

In tal senso un gruppo di operatori sindacali ha riportato la riflessione circa la necessità di ripartire da se stessi rimettendosi in contatto con i punti di riferimento del proprio mondo interno: il senso di umanità, l'affettività profonda (capacità di amare e rispettare l'altro), l'etica e i desideri.

Questo ci consentirebbe di rivedere il concetto di lavoro restituendogli dignità, valore, vitalità, valorizzando sia gli aspetti che riguardano la soggettività, sia quelli della cooperazione che sono alla base del vivere insieme. Tutti questi aspetti sono sintetizzati nella nozione di "travail vivant" proposta da Dejours (2013) il quale afferma che bisogna ridonare incanto al lavoro.

Per quanto concerne la dignità umana come valore, nella concezione kantiana è essenzialmente una questione morale. Nella massima di non trattare mai gli uomini come mezzi ma sempre come fini vi è l'implicita idea che certi valori non sono negoziabili e la dignità è un valore senza prezzo.

Per quanto concerne la crisi è bene precisare, come già abbiamo sottolineato, che essa non è l'origine dei problemi bensì l'effetto e che la recessione economica ne costituisce solo un aspetto. Solo se troviamo il coraggio di allearci per guardare la verità che si cela dietro i sintomi di un sistema in agonia probabilmente riusciremo a costruire un cambiamento che richiede il superamento del tabù di fermarci a pensare, prima di scegliere la direzione da intraprendere.

In un momento di crisi così profonda, in cui a crollare sono gli schemi su cui era costruito un intero sistema, la prospettiva clinica può aiutarci a pensare in modo costruttivo partendo da alcune precisazioni **sul concetto di crisi**.

In generale quando si utilizza il termine crisi si tende a focalizzarsi sull'accezione negativa. **Socialmente** per esempio il concetto di crisi appare rivestito da un alone negativo di **pericolo da evitare** e allontanare il prima possibile perché può evolvere nella situazione peggiore, piuttosto che nella direzione costruttiva e positiva (Sepe, Onorati, Rubino, Folino, 2011).

Tuttavia l'emergere di una crisi segnala la comparsa di un **momento cruciale** nel percorso evolutivo di un uomo o di un sistema che a partire da un pericolo, da una sofferenza, può riconoscere **l'opportunità di cambiare** (ibidem).

**Il concetto di crisi** fa riferimento, infatti, ad un termine coniato da **Ippocrate**, medico dell'antica Grecia, per indicare un punto decisivo di cambiamento che si presentava nella malattia e poteva determinare un decorso in senso favorevole o sfavorevole.

In ambito psicologico potremmo definire la **crisi come uno stato di sofferenza così intenso da costituire un punto di svolta decisivo verso un miglioramento o un peggioramento** (Sifneos 1982).

**In psicoanalisi** la crisi è rappresentata come la conseguenza di un evento interno o esterno che destabilizza l'equilibrio psichico ed emotivo ponendo di fronte alla necessità di un cambiamento.

La finalità di un processo di cura analitico è quello di produrre un cambiamento attraverso una trasformazione nel nostro mondo interno, che consenta di decostruire, per ricostruire che però presuppone la disponibilità a svelare e affrontare quanto si cela e agisce nelle parti più profonde di noi e da cui ci si difende perché temuto.

In sostanza si avvicinano e riconoscono gli aspetti disfunzionali sui quali si erano costituiti i sintomi di una patologia e si aprono nuovi spazi immaginativi, di pensiero, che aiutano ad individuare le risorse per avviare un cambiamento.

Quindi come sottolineo nei gruppi di psicoterapia è possibile trasformare una mancanza in un'opportunità.

Come ho potuto imparare dai miei gruppi per l'elaborazione del disagio lavorativo e di psicoterapia: per superare la crisi occorre allargare gli spazi mentali ed emotivi; creare nuove stanze dentro di noi per allargare gli spazi anche attorno a noi (relazioni, lavoro, creatività e arte ecc.) e, nonostante il timore, ad ogni spazio buio che viene affrontato corrisponde l'apertura di un varco, una finestra, una porta che ci consente di illuminare spazi sconosciuti e liberare nuove risorse.

La terapeuticità del gruppo consiste nel ricreare un senso di inclusione per chi aveva subito il trauma dell'esclusione e insieme risperimentare, in un setting che protegge, le proprie capacità di relazione, di vivere insieme. Nel gruppo si crea una grande affettività che aiuta a ricostruire l'identità e a trovare insieme nuove vie per una trasformazione, un cambiamento.

Quel che insieme attraverso i gruppi abbiamo appreso è che oggi dobbiamo rivedere anche la nostra nozione di altruismo, che non può più apparire come opposta all'egoismo e come qualcosa di discrezionale che possiamo rivolgere agli altri, ma bensì come qualcosa di necessario per il nostro benessere, che potremmo definire come **“EGOALTRUISMO”** (F. Gambaro, 2013<sup>12</sup>) perché la globalizzazione e la crisi hanno messo in evidenza l'impossibilità di stare bene in contesti in cui ci sono molte altre persone che stanno male.

Spero questo sia l'inizio di una riflessione.

Grazie per l'attenzione.

## Bibliografia

- Arendt H. (1963), *La banalità del male*, Feltrinelli, Milano, 1964.
- Arendt H (1951), *Le origini del Totalitarismo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1996.
- Blasi F. e Petrella C. (2005) (a cura di), *Il lavoro perverso, il mobbing come paradigma di una psicopatologia del lavoro*, 203-215, [http://www.iisf.it/pubblicazioni/lav\\_perv.htm](http://www.iisf.it/pubblicazioni/lav_perv.htm).
- Bauman, Z. (2004), *Vite di scarto*, Ed. Laterza, Roma – Bari, 2005.
- Bauman, Z. (2006) “I disagi delle civiltà. La modernità liquida. Intervista a cura di Andrea Baldassarro, in “Deumanizzazione”, *Psiche*, n. 1/2006, il saggiaiore, Milano, pag. 137-163.
- Beck U. (2008), *Conditio Humana. Il rischio nell'età globale*, Laterza, Roma.
- Beck U. (2008), “Il Faust digitale del nuovo capitalismo” in *La Repubblica*, 23 Febbraio 2013
- Bion W. R. (1961), *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma, 1971.
- Brenman E. (2006), “La costruzione di un mondo umano”, intervista a cura di Laura Ambrosiano, in “Deumanizzazione”, *Psiche*, n. 1/2006, 43-46.
- Corrao, F. (1986), “Il Concetto di Campo come modello teorico”, in *Orme. Contributi alla psicoanalisi di gruppo*, vol II, Milano, Cortina , 1988.
- Curcio R. (a cura di), *L'Azienda Totale*, Sensibili alle Foglie, Roma, 2002.
- Curi Novelli M. e Gerli R. (2010) “Filottete e gli Achei, un'esperienza di gruppo con persone vittime di mobbing o con disagio lavorativo”, in Curi Novelli M. (a cura di) *Lavorare con il gruppo specializzato. Teoria e Clinica*, F.Angeli, Milano.
- De Stefano B, Lalli N (2005), “Trauma o Stress” convegno SIP, II conferenza tematica nazionale *Il trauma tra biologia e psicodinamica*, Roma 22-24 giugno 2005, [www.nicolalalli.com](http://www.nicolalalli.com)
- Dejours C. (1998), *L'ingranaggio siamo noi*, il Saggiatore, Milano, 2000.

---

<sup>12</sup> Vedi anche Philippe Kourilisky, *Il tempo dell'altruismo*, ed. Codice, 2013

- Dejours C. (2013), *Travail vivant, 1, Sexualité et travail*, Petite Bliothèque Payot, Paris
- Dejours C. (2013), *Travail vivant, 2, travail et emancipation*, Petite Bliothèque Payot, Paris
- Dejours C. (2016), *Souffrir au travail n'est pas une fatalité*” recuile par Hélène Fresnel [www.psychologies.com](http://www.psychologies.com)
- Dejours C. (2016), *La souffrance au travail* <http://www.spoffrance-et-travail.com>
- Dejours C. (2017), *Quand le travail per la tête*, MMMieux.fr
- Di Lello, (2002), *Sogno, Mito e verità traumatica nel gruppo*, Relazione al congresso “Sogno, Mito e Gruppo”, Roma giugno, 2002.
- Forrester, V. (1996), *L'orrore economico*, Ponte delle Grazie, Firenze, 1997.
- Freud, S. (1917), *Lutto e melanconia*, OSF, Vol VIII, Bollati Boringhieri, Torino, 1977.
- Gambaro F. (2013), “Egoaltruismo”, in *La Repubblica*, 19.5.2013
- Kant, I (1785), *La fondazione della metafisica dei costumi*, a cura di, Vittorio Mathieu, Bompiani, Milano, 2003.
- Khan M (1963), *Lo spazio privato del sé*, Bollati Boringhieri, Torino, 1976
- Kris E. (1956c), “Ricupero di ricordi dell'infanzia in psicoanalisi” in *Gli scritti di Psicoanalisi*, Bollati Boringhieri, Torino, 1977.
- Kourilisky P. (2013), *Il tempo dell'altruismo*, ed. Codice, 2013
- Lamberti, C. (2005), “Il gruppo cattivo”, in Blasi, F. e Petrella, C. (a cura di), *Il lavoro perverso, il mobbing come paradigma di una psicopatologia del lavoro*, pp. 2013-2015, [http://www.iisf/publicazioni/lav\\_perv.htm](http://www.iisf/publicazioni/lav_perv.htm)
- Laplanche e Pontalis (1967), *Vocabolario della psicoanalisi*, Laterza, Roma-Bari, 1973.
- Lucchetti A. (a cura di) “Sul lavoro. Una domanda a Christophe Dejours” in *Lavoro, Formazione, verità, Rivista di Psicoanalisi*, n.4 ott-dic, Borla, 2011.
- Marzano, M. (2009), “Impiegati modello nel tunnel della crisi” in *La Repubblica*, 1 ottobre 2009.
- Meotti F. (2006), “Oltre i confini dell'aggressività”, in “Deumanizzazione”, *Psiche*, n. 1/2006, 21-29.
- Neilsen, N.P. (2004), *L'universo mentale “nazista”*, Franco Angeli, Milano.
- Neri, C. (2000), *Idilio, depersonalizzazione, integrazione*, Psiche, VIII, 2.
- Romano, R. (1997), *L'assunto di Base di Omertà*, <http://www.sicap.it/merciai/bion/papers/romano.htm>
- Sepe D., Onorati A., Rubino M.P., Folino F., (2011), “La funzione evolutiva della crisi: dalla terapia alla ricerca” in *Rivista di Psicologia Clinica* n. 1-2011,
- Sifneos P.E. (1982), *Psicoterapia Breve e crisi emotiva*, Martinelli, Firenze.