

Filottete e gli Achei.

Un'esperienza di gruppo con persone vittime di mobbing o con disagio lavorativo.

Di Mirella Curi Novelli e Rosalba Gerli

1. Il mito: Filottete e gli Achei

Filottete è originario della Tessaglia, fu uno dei pretendenti di Elena e per questo motivo partecipò alla guerra di Troia. Da Eracle aveva ereditato un arco e delle frecce in grado di non fallire mai il bersaglio. Durante il viaggio con gli Achei verso Troia, sceso dalla nave per offrire sacrifici agli dei nella minuscola isola di Crise, fu morso al piede da un serpente. La ferita s'infettò diventando una piaga purulenta che emanava un fetore nauseante: nessuno voleva stargli vicino, disgustati dal cattivo odore e dai lamenti, i suoi compagni, su consiglio di Ulisse, lo abbandonarono a Lemno, un'isola deserta dove, tormentato dalla cancrena, esasperato e sofferente, per dieci anni cercò di sopravvivere cacciando. L'arco, dono divino e simbolo di forza, è ora diventato strumento di difesa e sopravvivenza.

Il protagonista rappresenta anche l'inaspettata e imprevedibile sfortuna o disgrazia, che può accadere a tutti: innocente ma infermo, è come se si trovasse improvvisamente a conoscere tutti i mali della vita, compreso il rifiuto del gruppo.

Filottete non si connota solo per la sofferenza fisica, ma anche per il trascinarsi giorno dopo giorno in un'esistenza frustrata. È un personaggio caparbio, orgoglioso, con una linea di condotta che porta inesorabilmente alla sconfitta. La sua malattia importuna gli altri, rallenta il viaggio, che è un viaggio di guerra, in cui i guerrieri vogliono essere solo forti e virtuosi, mentre Filottete rappresenta la fragilità e l'invalidità di fronte all'ideale, al valore della salute, dell'efficienza e della forza: per questo è rifiutato dal gruppo.

La tragedia di Sofocle prende avvio quando, dopo dieci anni, gli Achei si rendono conto che Filottete ha un dono che gli altri non hanno e di cui hanno bisogno per espugnare Troia: lui e il suo arco sono ora necessari, pertanto, anche se la sua malattia lo ha isolato, è necessario reintegrarlo. L'opera descrive il reinserimento di Filottete nel gruppo acheo.

Nel testo Filottete attraversa momenti di recriminazione in cui esprime il desiderio di sentire riconosciuta la sua rabbia, il suo dolore per l'ingiustizia subita. All'inizio non vuole ritornare fra gli altri, vuole solo che chi l'ha abbandonato ripari il torto inflitto.

Egli dunque si presenta inizialmente come un personaggio distrutto, puzzolente, fallito, diffidente, bisognoso, mendicante e orgoglioso, reso aspro dalla solitudine e dalla malattia. È un eroe perdente e sfortunato che ha cercato nella solitudine il proprio destino e per dieci lunghi anni ha lottato con il proprio dolore, ma che la malattia ha ora reso forte.

Non è un uomo di guerra: rappresenta l'uomo che combatte le avversità della vita lottando per mantenersi vivo, tuttavia è anche una sorta di portatore di handicap e la sua solitudine, dolorosa e piena di rancore, appare propria di chi è stato rifiutato e per questo non può relazionarsi con gli altri.

Filottete è dunque un eroe non della guerra, ma di un destino tragico che lo condanna all'isolamento, aggravato dalla sofferenza fisica, ma più di tutto da quella psicologica e morale per essere stato abbandonato dai suoi compagni: rappresenta il dramma del rifiuto, della solitudine e dell'emarginazione, non volontaria ma subita, senza potersi opporre.

Chiunque può avere una fragilità e trovarsi improvvisamente reietto, non più eroe luminoso predestinato alla battaglia, all'azione e al successo, mentre lo scacco della sorte lo obbliga a un rimuginare frustrante con propositi di vendetta: una sorta di cancrena che corrode l'anima mentre i compagni continuano il viaggio.

Similmente ad Edipo, Filottete ha un continuo desiderio di tornare in patria, dalla quale è stato rifiutato nel modo più crudele.

Per Sofocle il rapporto tra individuo e gruppo è sempre un rapporto conflittuale e in questo lavoro critica il potere usato arbitrariamente contro i deboli. L'opera si può considerare, infatti, la parabola del valore della differenza, della necessità di dar voce al disagio, alla malattia e all'invalidità. Il significato più profondo è che forza e debolezza fanno parte della stessa persona e della totalità di un gruppo.

Nel mito i Greci espressero verità profonde e nell'opera di Sofocle si individua la figura della menomazione come un privilegio: la piaga del corpo si sottrae al mondo forte, razionale ed efficiente, diventando un mezzo per la conquista della volontà.

Secondo Sofocle l'uomo si realizza solo all'interno della comunità e l'esserne escluso è la punizione più grave, la ferita vergognosa, una cancrena che corrode, mentre i suoi compagni proseguono il viaggio glorioso. Tuttavia chiunque può essere colpito e isolato: l'allontanamento e l'abbandono rappresentano la più dura condanna inflitta all'uomo.

Il protagonista è anche l'eroe della memoria e della dimenticanza, di una voce che risuona a vuoto perché per i compagni - il gruppo - la persona ferita è inutile e viene rigettata in nome della legge dell'efficienza: il forte non vuole convivere con la fragilità.

La tragedia propone anche una sorta di contrapposizione dove il forte esclude il debole, ma poi dipende proprio da questa debolezza, perché forza e debolezza appartengono all'umano. Il mito evidenzia la necessità e il valore di saper convivere con la propria vulnerabilità, mentre l'unico modo per uscire dall'isolamento e dal dolore è essere riaccolto nella comunità, perché in un gruppo è necessaria la convivenza di forza e fragilità.

2. Dalla tragedia di Sofocle al gruppo con persone vittime di mobbing e disagio lavorativo

Il mito messo in scena da Sofocle ci aiuta a comprendere le dinamiche che si realizzano sui palcoscenici del mobbing e del disagio lavorativo, i vissuti della vittima esclusa dal gruppo e i percorsi del gruppo terapeutico.

Come nella tragedia di Filottete e gli Achei, nelle situazioni di mobbing il gruppo allontana un proprio membro individuato come risultato delle proiezioni della parti sentite più fragili e malate, perciò ritenute incompatibili con la mentalità del gruppo in quel momento. In questo modo il gruppo tenta di allontanare le proprie angosce di morte.

Questo solitamente avviene sullo sfondo di contesti in cui il mito dell'efficienza e del successo sono parte integrante dell'ethos aziendale: si promuove un clima di estrema competitività dove non c'è spazio né per le diversità, né per le fragilità umane e il potere viene esercitato arbitrariamente sui soggetti più deboli.

La persona, vittima di mobbing come Filottete, vive l'onta vergognosa del rifiuto dei compagni, la sua sofferenza, più che fisica, è soprattutto morale, derivante dal vissuto di solitudine ed esclusione, che causa grave disagio e possibili evoluzioni nella malattia. Inoltre, come il nostro eroe, spesso in una prima fase affronta il proprio destino in completa solitudine, cercando spiegazioni e strategie che possano aiutarlo a resistere, mentre in seguito i suoi pensieri appaiono ossessivamente concentrati sul desiderio che il torto subito venga riconosciuto e riparato, affiancato da fantasie di vendetta e di riscatto. Tutto ciò, insieme al senso di colpa legato al vissuto di impotenza, talvolta consuma la vittima di mobbing come una sorta di cancrena, similmente a quanto accade a Filottete, allontanandola ulteriormente dalle relazioni. Resta tuttavia sempre vivo il desiderio di essere riaccolta nel gruppo. In realtà la vittima rischia di andare incontro a patologie invalidanti a cui conseguono l'espulsione definitiva dal mondo del lavoro e l'emarginazione sociale.

L'esperienza del gruppo terapeutico aiuta ad elaborare il trauma, creando nuovi spazi di pensiero per valorizzare fragilità e risorse, sia a livello del mondo interno, sia a livello di gruppo. Il gruppo aiuta a trasformare una mancanza (la ferita) in un'opportunità, la malattia nella forza.

3. Mobbing: una forma di disagio lavorativo

Il termine mobbing si riferisce alle forme di violenza psicologica perpetrate in contesti di lavoro contemporanei, dove le relazioni tendono a diventare sempre più instabili, generando forti stati di tensione. Introdotto per la prima volta dallo psicologo svedese Leymann (1996), descrive un comportamento di persecuzione psicologica, reiterato nel tempo, messo in atto sistematicamente da una o più persone, con la complicità attiva o passiva del gruppo, che si pone come finalità l'annullamento psicologico, l'emarginazione e infine l'espulsione del soggetto designato come vittima.

Casilli (2000) lo definisce come “un sistema di organizzazione produttiva dell'attività umana, consistente in una successione di episodi traumatici correlati l'uno con l'altro e avente come scopo l'indebolimento delle resistenze psicologiche e la manipolazione della volontà del soggetto mobbizzato”.

Il mobbing è solo la punta dell'iceberg di un disagio sempre più diffuso, che per essere compreso va letto all'interno dei nuovi panorami sociali e dei cambiamenti che caratterizzano oggi il mondo del lavoro dove alla parcellizzazione dei processi produttivi e all'erosione dei diritti acquisiti nei decenni precedenti sembra corrispondere un dissolversi dei vincoli solidaristici tra i lavoratori, la paura dell'esclusione e una reificazio-

ne delle cosiddette “risorse umane”. Sullo sfondo di tali trasformazioni, proporzionalmente all’aumento dell’incertezza, della precarietà, della richiesta di flessibilità della prestazione lavorativa e al clima di estrema competitività, che caratterizza non solo il mercato globale ma anche i contesti organizzativi, sembra corrispondere una crescita delle situazioni di conflitto e un aumento della sofferenza e del disagio psicologico delle persone, che spesso evolvono in vere e proprie patologie¹.

Con il termine di disagio lavorativo si intendono, pertanto, tutte quelle forme di disagio psicofisico che le persone manifestano in relazione a particolari condizioni di lavoro. Il lavoro, infatti, non è mai neutro rispetto alla salute mentale (Dejours, 1998).

La persona molestata psicologicamente o che denuncia forme di disagio psicologico derivanti da problemi dell’ambiente lavorativo finisce quindi per incarnare le difficoltà di un gruppo, all’interno di un contesto organizzativo, facendosene carico a livello individuale. Di fatto, nel mobbing per esempio, la vittima potrebbe essere considerata il sintomo di una patologia che riguarda il gruppo di lavoro e più in generale l’intera organizzazione del lavoro.

Il ruolo del gruppo è fondamentale nel processo di mobbing. In ambito lavorativo, il gruppo dei colleghi è sempre presente e nelle situazioni di molestia psicologica svolge un ruolo determinante, sia quando partecipa attivamente al processo di esclusione, sia quando assume il ruolo di attore passivo, “testimoni complici” (Gear, Liendo, Rathge, 2005) senza intervenire. Senza la complicità del gruppo la violenza psicologica fallirebbe. Si è rilevato, infatti, che dove il gruppo interviene, schierandosi compatto a favore della vittima, il processo di mobbing si arresta.

Lo psicoanalista francese Christophe Dejours (1998), che si occupa di psicopatologia clinica del lavoro, fornisce una chiave di lettura dei fenomeni di violenza e della crescente indifferenza verso la sofferenza individuale all’interno dei luoghi di lavoro attraverso il concetto di “banalità del male” introdotto da Hannah Arendt (1963). Egli afferma che tutti noi siamo consapevoli della nostra complicità in quel micidiale ingranaggio che è la produzione e per rimuovere questa dolorosa coscienza elaboriamo una serie di meccanismi di difesa sia individuali, sia collettivi, che ci consentono di tollerare l’ingiustizia sociale. Si innescano così veri e propri processi di banalizzazione del male e di deumanizzazione che, escludendo l’umanità dell’altro (individuo o gruppo), lo riducono a “meno di un uomo”, a “non persona” (Beck, 2008), o a sub-umano, permettendo di compiere il male, o tollerare il male, al riparo da ogni senso di colpa e da ogni responsabilità. 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 anche degli affetti e un certo grado di empatia, in quanto popolato dalle persone immediatamente vicine al soggetto, mentre nel secondo tutto esiste ad uno stato indifferenziato, pertanto uomini e cose assumono la stessa importanza² e

¹ Alcune ricerche (Serini, 2007; Bartolini e Serini, 2007; Curcio, 2002 e 2007) evidenziano come questo potrebbe essere collegato da un lato al proliferare della dimensione del conflitto nei contesti lavorativi, che oggi pervade sia la dimensione organizzativa sia quella relazionale e grupppale, dall’altro lato al progressivo spostamento della battaglia per la risoluzione dei conflitti giudicati irrisolvibili in ambito lavorativo verso il piano della psiche e della pressione psicologica.

² Ciò è ad esempio rilevabile nel linguaggio, attraverso il concetto di “risorse umane” introdotto dagli anni Ottanta nelle culture organizzative.

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

Ma il processo di disumanizzazione³ costituisce un meccanismo reciproco (Meotti, 2006), in cui oltre all'umanità dell'oggetto si distrugge anche l'umanità del soggetto e si perde la possibilità di costruire una "vera relazione". Eric Brenman (2006) sostiene che quando si esclude l'umanità, si perde qualcosa di incredibilmente importante, vitale, e con esso anche gli strumenti attraverso i quali sono contenute e moderate le forze distruttive. A nostro parere ciò può accadere tanto nei contesti sociali quanto nei luoghi di lavoro e riguarda non solo gli aggressori ma l'intero gruppo che tollera la violenza.

4. Il vertice interpretativo della psicoanalisi di gruppo

Lo psicologo del lavoro Ege (2001) ha definito il mobbing come una guerra sul lavoro e la stessa immagine suggestiva è stata ripresa dalla psicoanalista Carmen Lamberti (2005) che parla di mobbing-guerra, paragonando l'ambiente di lavoro a un campo di battaglia in cui s'instaura un'atmosfera di sapore bellico permeata da violenza, che rimanda al trauma. Quindi ne fornisce una lettura attraverso la teoria dei gruppi proposta da Bion (1961) in base alla quale in un contesto organizzativo dove il livello conflittuale supera la soglia fisiologica si attiva una funzione del gruppo regolato da un assunto di base lotta e fuga, come avviene ed è funzionale, appunto, in tempo di guerra.

Un gruppo che funziona sull'assunto di base lotta e fuga è un gruppo che si è riunito per combattere o per fuggire qualcosa, e che il gruppo è preparato a fare anonimamente e indifferentemente. Solitamente in questo tipo di gruppo trovano appoggio emotivo sia le proposte che esprimono odio verso le difficoltà psicologiche legate alla crescita, sia quelle che indicano i mezzi per evitarle (Bion, 1961)⁴.

La finalità inconscia di questa modalità di funzionamento è apparentemente quella di garantire al gruppo l'evitamento del dolore connesso al conoscere, alla consapevolezza di sé come individuo e come membro di un gruppo, alla difficoltà di stabilire un confine tra le istanze narcisistiche e quelle sociali [per Bion (1992): "narcis-ismo" e "social-ismo"], all'angoscia di separazione dal gruppo e alla paura che il gruppo possa disintegrarsi, e così via (Leonardi, Notarbartolo e Sapienza, 2004).

In queste condizioni il pensiero del gruppo assume tratti paranoide: avvertendo un pericolo per la propria sopravvivenza, attiva un dinamismo primitivo di "estrema offesa-difesa" (Siracusano, 2000) attuando condotte regressivo-aggressive e distruttive per l'individuo.

Nell'alchimia della relazione gruppale entra allora in gioco l'assunto di base lotta-fuga regolato dall'equazione: salvare l'amico-far fuori il nemico (Lamberti, 2005).

³ Sul tema della deumanizzazione è molto interessante il testo di De Masi *Trauma, Deumanizzazione e distruttività* del 2008.

⁴ Cfr. Bion, *Esperienze nei gruppi*, pag. 162-163.

Il mobbing, in una prospettiva psicoanalitica di gruppo, può essere considerato come il fallimento di una gestione adeguata del gruppo, specialmente quando di fronte ai cambiamenti non riesce a fronteggiare una tensione emotiva sentita come eccessiva e pertanto non trasformabile in pensiero: una non appropriata gestione degli assunti di base che si concentrano nella relazione mobber-vittima, collocandola all'interno di complesse dinamiche in cui intercorrono identificazioni proiettive tra tutti i membri del gruppo (Leonardi, Notarbartolo, Sapienza, 2004).

In sostanza le dinamiche che si instaurano sono quelle per cui il gruppo, messo in crisi di fronte alla paura di un cambiamento, per difendersi finisce per attaccare un suo membro.

Il mobbizzato, come Filottete, finisce dunque col diventare il capro espiatorio, che consente al gruppo di scaricare il proprio malessere e l'aggressività. Il membro del gruppo da sacrificare è in questo caso quello considerato più debole, o diverso, o semplicemente scomodo perché sentito pericoloso per l'equilibrio del gruppo. Magari portatore di un pensiero differente da quello su cui il gruppo si è costituito oppure, viceversa, perché costituisce un ostacolo verso gli obiettivi che il gruppo intende attuare⁵.

La funzione del capro espiatorio è quella di catalizzare tutte le colpe del malessere collettivo e l'aggressività del gruppo, soprattutto quando nei contesti di lavoro si affrontano periodi di crisi conseguenti a cambiamenti organizzativi, oppure quando il gruppo è sottoposto a situazioni di lavoro particolarmente stressanti.

Le dinamiche sono simili a quelle razziste attraverso le quali un individuo o un gruppo si libera dei propri oggetti persecutori interni proiettandoli in un altro individuo o gruppo, che ne diventa così il ricettacolo, finendo per essere fonte di disprezzo e odio, identificato come nemico da combattere.

Le comunità primitive si difendevano dalla violenza, che si diffondeva e cresceva al loro interno, trasferendola sulla vittima espiatoria. Questa, calamitando su di sé la violenza diffusa tra i membri della comunità, realizzava con la propria espulsione o morte la loro innocenza.

È simile a quanto descritto da Alessandro Manzoni (1842), nella Storia della colonna infame, in cui narra la tragica sorte di Giangiacomo Mora, un barbiere di Milano che nel 1630 fu barbaramente torturato e ucciso perché ritenuto colpevole dai giudici di aver propagato la peste tramite le "unzioni pestifere". Liberarsi dei possibili untori rassicura il gruppo dalla paura del contagio e della morte.

Girard (1972) individua l'essenza del sacro nella violenza dell'atto fondativo di ogni gruppo sociale da cui si purifica con il sacrificio. Nel sacrificio la vittima (capro espiatorio) attrae su di sé la violenza diffusa nel gruppo sociale e, con la sua morte, la espelle trasferendola, tramite il rito, nel mondo del sacro⁶ a cui appartiene, riconsegnando ai membri del gruppo la loro innocenza (Galimberti, 1999).

⁵ Vedi per esempio il concetto di "mobbing etnico" dove ad essere attaccato, escluso ed allontanato è un soggetto discriminato sulla base di un pregiudizio di tipo etnico-culturale (Curcio, *I dannati del lavoro*, 2007).

⁶ Vale a dire ad una dimensione della purezza. L'opposizione sacro-profano riproduce l'opposizione puro-impuro. All'impurità è connesso il rischio del contagio con conseguente reazione di terrore e di procedure di isolamento da cui si esce con particolari pratiche rituali, magiche e sacrificali che hanno lo scopo di tenere lontani gli effetti malefici delle potenze superiori che abitano la sfera del sacro e a propiziare quelli benefici. Del sacro ci sono diverse interpretazioni antropologiche e psicologiche, in quanto il sacro non è solo esterno ma anche interno all'uomo, tanto che le mitologie possono essere lette come proiezioni dell'inconscio collettivo di una tribù, di un popolo o di un'epoca storica (Galimberti, *Enciclopedia di psicologia*, 1999).

“È l'intera comunità che il sacrificio protegge dalla sua stessa violenza, è l'intera comunità che esso volge verso vittime a lei esterne. Il sacrificio polarizza sulla vittima i germi di dissenso sparsi ovunque e li dissipa proponendo loro un parziale appagamento” (Girard, 1972).

Leonardi, Notarbartolo e Sapienza (2004) paragonano il mobbing a una malattia autoimmunizzante grazie alla quale il gruppo attacca una parte di sé, che non riconosce più come integrante. La persona mobbizzata diventa capro espiatorio di una realtà patologica, a cui viene richiesto di proclamarsi *farmacos* per salvare il gruppo dalla distruttività.

Il sacrificio permetterebbe al gruppo di riaffermare una modalità di vita, di appartenenza alla realtà e di contenimento dell'angoscia di morte.

5. L'esperienza di un gruppo per la cura del disagio lavorativo

L'esperienza di un gruppo specializzato o monotematico con persone che presentano problemi di disagio lavorativo nasce nel maggio del 2007 in seno all'Associazione NuoveSinergie⁷. Il gruppo si riunisce una volta alla settimana per un'ora e mezza ed è formato da pazienti che hanno vissuto o stanno vivendo esperienze di molestia psicologica sul luogo di lavoro oppure che presentano altre forme di disagio per lo più legato a problemi relazionali nel contesto lavorativo e/o all'esclusione dal lavoro in età matura.

Si tratta per lo più di persone con un quadro sintomatologico che si caratterizza per depressione, ansia, attacchi di panico e somatizzazioni sempre più gravi⁸.

L'indicazione del gruppo monotematico nasce dal fatto che la pratica ci insegna “che questo tipo di gruppo è particolarmente utile in quelle aree di frontiera in grado di accogliere e occuparsi di persone che diversamente rifiuterebbero ogni altro aiuto” (Curi Novelli, 2004).

Crediamo che quella del disagio lavorativo sia una di queste zone di frontiera, in cui il gruppo specializzato o monotematico, senza apparire troppo patologizzante, può offrire supporto a persone che non sono definibili come malati psichiatrici, ma che in un determinato momento della loro vita, a seguito di un'esperienza trau-

⁷ www.nuove-sinergie.it

⁸ Può essere utile a questo punto fare alcune considerazioni diagnostiche che riguardano le vittime di mobbing. Le diagnosi psichiatriche, basate sulle classificazioni del DSM IV, ricorrenti nelle perizie mediche e nelle relazioni cliniche di persone vittime di mobbing sono soprattutto: Disturbo dell'Adattamento e Disturbo Post-traumatico da stress, spesso con l'evidenziazione della cronicità della patologia. La clinica riconosce quindi la presenza di esiti permanenti conseguenti ad un trauma o a fattori estremamente stressanti. Alcuni autori tuttavia non concordano sull'utilizzo di queste categorie diagnostiche nei casi di mobbing, sostenendo che i quadri patologici che si evidenziano nelle vittime sono sostanzialmente tre: disturbi d'ansia nelle varie forme, depressione e malattie psicosomatiche. Per quanto concerne invece le valutazioni di personalità abbiamo potuto riscontrare che possono grossolanamente essere individuate tre tipologie di pazienti:

§ soggetti la cui personalità è francamente patologica, per i quali il conflitto di lavoro diventa mobbing;

§ soggetti per i quali il mobbing diventa funzionale alla loro struttura di personalità, nel senso che questa collude con le dinamiche caratteristiche del processo del mobbing;

§ persone con una buona struttura di personalità che presentano esclusivamente problemi reattivi ad una traumatica situazione di mobbing.

I vissuti comuni riscontrati nelle persone vittime di mobbing sono: la confusione psichica, l'autocolpevolizzazione iniziale, la solitudine, la svalutazione personale, il sentimento di vergogna, l'ossessiva focalizzazione del pensiero sulle vicende lavorative talvolta con tendenze paranoiche e persecutorie, la paura di affrontare il quotidiano, il ritiro dalla vita sociale ed affettiva, la mancanza di piacere, l'aggressività auto o etero diretta, fino alla possibilità di suicidio. A questo quadro si accompagna solitamente un pesante e variegato quadro psicosomatico.

matica come quella della violenza morale, presentano un'identità in crisi e necessitano di un aiuto psicologico.

Per una persona che ha subito un attacco alla propria identità e un'esclusione da parte del gruppo sul lavoro, il gruppo può rappresentare l'opportunità di ri-sperimentare se stesso e le proprie capacità relazionali.

Il campo gruppale può offrire così una funzione compensativa rispetto alla perdita di contenimento di cui la persona ha fatto dolorosa esperienza (Lamberti, 2005) in ambito lavorativo. Quello che accade, infatti, alla vittima di mobbing è che i continui attacchi alla persona, reiterati a lungo nel tempo, costituiscono un micro-trauma cumulativo che agisce sui livelli profondi della personalità e determina un crollo identitario che il gruppo può aiutare a ricostruire.

La terapia di gruppo inoltre è particolarmente indicata nei casi in cui si rileva una tendenza ad agire i propri comportamenti emotivi profondi rivelando una difficoltà di rappresentazione mentale. Ciò accade alle persone mobbizzate, le quali tendono a spostare sul corpo la sofferenza per la violenza subita e le loro emozioni profonde, che non riescono a trasformare in pensiero e in parole. La psicoanalista francese Marie France Hirigoyen (2000) parla a questo proposito di indicibilità di un'esperienza difficile da pensare e da raccontare a causa degli aspetti di perversione e ambiguità che caratterizzano la violenza subita. La confusione mentale e la difficoltà ad identificare e ad elaborare le proprie emozioni accomunano il vissuto delle vittime di mobbing.

Il gruppo, con la sua potenzialità di generare effetti e la capacità di produrre una cassa di risonanza, offre la possibilità di venire a contatto con aree affettive altrimenti impensabili. Il lavoro in gruppo, infatti, sollecita una serie di identificazioni introiettive e proiettive incrociate tra tutti i membri che consentono di vedere aspetti di sé e degli altri da differenti prospettive (Curi Novelli, 2004).

Inoltre noi crediamo che un gruppo condotto con modello bioniano, che raccolga persone che condividono l'esperienza del disagio lavorativo, possa consentire, non solo di aiutare le vittime, ma anche di comprendere più profondamente le dinamiche psicologiche che, per esempio, si celano dietro il fenomeno mobbing e che agiscono nei gruppi in ambito lavorativo.⁹

6. Il percorso del gruppo: il rapporto con un'autorità sadica

Inizialmente le sedute del gruppo apparivano snodarsi sulla condivisione di storie di lavoro focalizzate sull'identificazione di un nemico esterno: "il mobber o i mobber", il gruppo connivente o che non si era schierato a favore delle vittime per difenderle. Emergeva nelle narrazioni del gruppo l'identificazione del nemico con un'autorità sadica, evacuata dal gruppo, della quale non ci si può fidare e il mondo appariva di-

⁹ Sempre più nel mondo del lavoro si rileva una difficoltà a percepirsi come gruppo, a fare gruppo, a lavorare in gruppo e a costruire delle relazioni meno spersonalizzate. Si assiste alla crescita di atteggiamenti individualisti a discapito della collettività e contemporaneamente alla proliferazione e all'intensificazione dei conflitti, che si esplicano a più livelli e spesso non sono riconosciuti e affrontati, pertanto degenerano in situazioni insanabili, quali per esempio i processi di mobbing. La stessa cultura aziendale invia messaggi paradossali: esorta al lavoro di gruppo, a costituirsi staff, tuttavia contemporaneamente sprona alla massima competizione tra gli individui, oppure adotta la politica del "divide et impera"; afferma di voler valorizzare le soggettività per favorire la massima potenzialità creativa degli individui ed anela all'autonomia, ma poi instaura sistemi rigorosissimi di controllo ecc. Tutto ciò non fa che creare disagio e alimentare il conflitto. Un conflitto che spesso è giocato soprattutto sul piano psicologico. Per questo si individua la necessità di un lavoro di prevenzione che, partendo dallo studio delle situazioni e delle dinamiche di gruppo che entrano in gioco nei contesti lavorativi, aiuti a liberare le potenzialità del gruppo. È solo il gruppo che può costituire un fattore di protezione per l'individuo nelle situazioni di mobbing o altre forme di disagio lavorativo.

viso in modo manicheo in amici e nemici. Tutto ciò accompagnato da vissuti persecutori, che più volte hanno creato le condizioni per un funzionamento in assunto di base lotta e fuga.

In una seduta nella quale l'argomento si riferiva al non potersi mai fidare di nessuno, veniva riferito questo aneddoto: "Il padre mette in piedi sul tavolo il figlio e lo invita a chiudere gli occhi e a lasciarsi andare, che sicuramente lo avrebbe sostenuto. Il bambino esegue e il padre lo lascia cadere, dicendogli: «Così ti ricorderai che non devi mai fidarti di nessuno»".

All'inizio, il gruppo cerca di costituire la propria identità anche sul vissuto comune del ruolo di vittima, respingendo qualsiasi emozione che possa rivelare aspetti nemici e sadici appartenenti al proprio mondo interno. Come Filottete, la persona mobbizzata, è stata allontanata perché rappresentava la malattia, la diversità e la fragilità e ora come Filottete vuole che sia riconosciuta la sua rabbia e frustrazione, ma contemporaneamente convive con una grande paura di scoprire dentro di sé aspetti mostruosi. In seguito, dopo quasi un anno, il gruppo arriva a individuare il proprio coinvolgimento nelle relazioni mobbizzanti in cui a giocare un ruolo non è solo l'altro (Meltzer e Harris, 1983)¹⁰, il persecutore sadico, ma contemporaneamente il proprio Super-Io sadico.

Nel percorso del gruppo il tema del potere emerge in tutte le sue forme: potere del denaro, potere legato alla posizione sociale, potere legato all'identità sessuale e di genere. Ciò che viene affrontato dal gruppo è la relazione con il potere e l'autorità e le emozioni profonde che entrano in gioco.

Di fronte a chi esercita il potere, sia esso un padre o un datore di lavoro, ci si può sentire annullati, incapaci di pensare: senza testa. In una seduta veniva riportato un sogno breve e tuttavia angosciante a tal punto da determinare il risveglio. Nel sogno appariva in primo piano la faccia del mobber che si deformava in smorfie mostruose urlando alla lavoratrice che era senza cervello, mentre lei gli baciava le mani.

Paura, fascino, invidia, sfida, sottomissione, dipendenza, rivalità, sentimento di inadeguatezza, ammirazione, eccitazione, ambiguità, esclusione, disprezzo, rabbia, essere in balia dell'altro, sono alcuni dei sentimenti presenti nelle narrazioni del gruppo mentre affronta la relazione con il potere e l'autorità. Si evidenzia un elevato grado di sadismo, che corrisponde ad un timore di essere disprezzati, svalutati, annullati o di sentirsi in balia dell'altro.

Foucault (1985) cercando di individuare le varie forme di potere che delimitano quotidianamente le scelte individuali, rileva, accanto alle varie forme di lotta contro il dominio e lo sfruttamento, l'esistenza ai giorni nostri di una lotta contro la sottomissione della soggettività, che può essere letta come un'interiorizzazione del potere per cui siamo diventati agenti della nostra repressione. Silvia Vegetti Finzi (2004), in un saggio sulla violenza e il razzismo, sottolinea come la microfisica del potere ha reso il potere stesso invisibile e come esso appare mobile e fuori dai nostri sistemi di conoscenza e di controllo, mobile e immateriale, tanto che anche il nostro sé sembra costruirsi all'interno di un sistema che apparentemente non esercita nessuna evidente coercizione o repressione.

¹⁰ D. Meltzer e M. Harris (1983) ricordano: "L'abilità con cui alcune persone riescono ad indurne altre a recitare una parte nel teatro della loro vita fantasmatica è soltanto inferiore alla prontezza con cui queste ultime accettano di recitare la parte che viene loro imposta".

Nel susseguirsi delle sedute compare l'esistenza di un sistema coercitivo interno che viene paragonato ad "una gabbia interna" che limita e paralizza, una sorta di mobber introiettato. Emerge la paura di un pericolo interno, che attua una forte coercizione, che blocca e paralizza annullando o limitando le proprie risorse. Un incubo descrive chiaramente ciò che si sta esprimendo nel gruppo: una persona era bloccata e immobilizzata dentro un ascensore, terrorizzata dalla paura di precipitare nel vuoto. Questo sarebbe potuto succedere se soltanto si fosse azzardata a compiere anche semplicemente un movimento oculare, tanto che si interrogava: "precipitare sarebbe stato una catastrofe o una liberazione?".

7. Gruppo ideologico

Un altro elemento molto significativo è che il gruppo inizia con il tentativo di costituire un "gruppo ideale" in cui ogni differenza deve essere abolita attraverso un assunto di base secondo cui l'autorità/persecutore viene evacuata.

La situazione ideale si evidenzia fin dalle prime sedute nel relazionarsi anche con il terapeuta dandosi del tu, diversamente dal modo di interloquire adottato nei colloqui preliminari per l'eventuale partecipazione al gruppo¹¹. Il modo di rapportarsi è simile a quello col proprio sindacato o col proprio sindacalista, dove la condivisione ideologica è più evidente.

Kaes (2007), parlando della mentalità gruppale, parla di posizioni mentali che possono corrispondere alle rispettive visioni del mondo (Weltanschauungen) senza corrispondere ad un ordine evolutivo, ma si formano e si stabiliscono in alcuni momenti dell'organizzazione mentale del gruppo. Esse portano in sé rappresentazioni e costituiscono un "sistema più o meno aperto di spiegazione del mondo, dell'origine, della fine e della finalità del gruppo". Le tre posizioni, creazioni della vita collettiva, individuate da Kaes, che riguardano le parti più profonde della vita psichica sono quella ideologica, quella mitopoietica e quella utopica.

Nella situazione descritta, la mentalità del gruppo si fonda evidentemente su quella ideologica, costituita da una visione del mondo costruito sulla netta divisione buoni-cattivi, vittima-carnefice, amici-nemici, in cui il cambiamento è desiderato ma al contempo temuto. In questo caso il tentativo è quello di costituire un gruppo accomunato solo da aspetti buoni, evacuando i pericoli connessi agli aspetti sentiti come pericolosi perché nemici o cattivi nel tentativo di proteggersi dal dolore ma anche dalla confusione mentale ed emotiva (Kaes, 2007):

La posizione ideologica è influenzata dall'onnipotenza dell'Idea, dalla supremazia dell'Ideale e dalla tirannia dell'Idolo (del feticcio). È portatrice di certezze assolute e governata da un patto narcisistico rigoroso, che non tollera alcuna trasformazione. È imperativa, sospettosa, non ammette alcuna differenza, alcuna alterità e pronuncia divieti di pensiero. Si fonda sul polo isomorfo dell'assem-blaggio. È sottesa da angosce di an-

¹¹ È uso darsi del tu con i sindacalisti e con i delegati sindacali, mentre non è quello che succede con i professionisti dell'Associazione Sinergie: avvocati, medico del lavoro, psicologi e psicoanalista.

nientamento imminente e da fantasmi grandiosi di tipo paranoide: è una misura difensiva nei confronti dei momenti caotici.

Di fronte a certi traumi e vessazioni sull'essere umano e alla gravità delle reazioni di disperazione, sofferenza e rabbia che sono descritte da chi si trova in situazione di bisogno e sente venir meno l'aiuto degli altri, come nelle situazioni di lavoro descritte dal gruppo, si avverte un partecipe coinvolgimento e un'attivazione controtransferale molto intensa.

Come viene spesso ricordato, la psicoanalisi non è una scienza neutrale, come ogni scienza che si occupa dell'essere umano, ma è necessario mantenere un'opzione etica laica nella pratica terapeutica. Infatti Campanile (2005) ricorda che la laicità dello psicoanalista è un elemento necessario costitutivo del suo essere indipendente dalle opzioni politiche e religiose.

Anche Semi (2005) nel suo articolo "Riflessioni sulla laicità", nel numero della Rivista di Psicoanalisi dedicata all'argomento, pone una corrispondenza fra laicità e clericalismo addebitando alla laicità un'assunzione di responsabilità e affermando che "l'elaborazione della condizione di laicità si appoggia su questa necessità vitale: riconoscere costantemente la differenza fra me e gli altri proprio per potermi permettere di sentire la fondamentale eguaglianza fra me e gli altri".

8. Il gruppo come guaritore ferito

Il centauro Chirone, inventore della medicina e maestro di Esculapio¹², è stato involontariamente ferito da Eracle. Questi infatti mentre inseguiva un gruppo di centauri litigiosi e ubriachi, colpì per sbaglio Chirone al ginocchio con una freccia col veleno dell'Idra.

Il saggio Chirone non poteva né guarire né morire: con un'inguaribile ferita si ritirò in una caverna finché poté offrirsi a Zeus per sostituire Prometeo, in una vicenda che presenta delle analogie con la storia di Filottete.

Chirone è ricordato come il più saggio e il più giusto dei centauri: i centauri erano abitanti dei boschi; avevano metà corpo di cavallo con quattro zampe e il tronco umano: per questo erano chiamati dalla doppia natura, in quanto possedevano sia la natura animale, il soma e l'energia istintuale, sia quella umana, la psiche e l'intelletto. La stessa malattia psicosomatica esprime la compenetrazione della polarità mente/corpo.

Da questa compenetrazione scaturisce anche il potere terapeutico, ma ad essa si aggiunge la singolarità di essere un "guaritore ferito", che può curare, ma non può guarire se stesso. Ciò riassume tutte le capacità, ma anche i limiti di qualsiasi attività terapeutica. In questo caso si mette in crisi la figura del guaritore di fronte al malato. Il significato profondo del mito è che, al di là dei ruoli, la comune matrice del dolore umano unisce il medico e il paziente, cioè chi cura e chi è curato; ma anche la necessità di attivare il guaritore interiore

¹² Anche il mito di Esculapio, dio della medicina e della salute, propone molti spunti per una riflessione analoga, in questo caso rispetto all'estremo limite ed eredità dell'uomo: la malattia e la morte.

nel malato e nello stesso tempo far funzionare l'opposta immedesimazione nel curante, entrambi consapevoli della fondamentale incompletezza e vulnerabilità.

Anche Hans Georg Gadamer (1993) in *Dove si nasconde la salute* riprende l'immagine del "guaritore ferito":

[...] quando una persona si ammala, è importante che venga alla luce la figura del paziente/medico, cioè il fattore di guarigione interno al paziente, la cui azione curativa è uguale a quella del medico che compare sulla scena esterna. Un medico "senza ferita" non può attivare il fattore di guarigione del paziente e la situazione che si crea è tristemente nota: da un lato sta il medico sano e forte, dall'altro il paziente, malato e debole.

In questo caso a curare è il gruppo: un gruppo che inizialmente si configura sulla condivisione di una ferita profonda, conseguente all'esperienza di violenza ed esclusione per opera di un altro gruppo, e che poi aiuta a elaborare il trauma, riscoprendo le proprie risorse. Il potere terapeutico del gruppo consiste nell'empatia che consente di trasformare in una risorsa l'esplorazione e l'accoglimento sia di aspetti di forza che di fragilità.

Come nel mito di Filottete e gli Achei, è il gruppo che inizialmente allontana, ma poi è costretto a reintegrare in sé gli aspetti di fragilità, malattia e diversità.

Sono proprio questi aspetti che vengono valorizzati e trasformati dal gruppo: un gruppo che inizialmente si fonda su un "fatto scelto" che determina l'illusione di omogeneità basata su una diversità che esclude, ma che "può funzionare da Kourotrophos"¹³, rovesciando una funzione che parte dal diverso - il gruppo che condivide il medesimo problema - per costruire un gruppo di "diversi" e insieme modificare questa diversità" (Curi Novelli, 2004).

Mentre nel gruppo mobbizzante l'individuo è allontanato come fosse portatore di una malattia pericolosa, allo stesso modo di quanto avveniva per il protagonista del testo del Manzoni, nel gruppo monotematico o specializzato avviene ciò che Albert Camus (1947) racconta ne *La peste: sollecitato da una situazione avversa data dall'epidemia pestilenziale, il gruppo scopre di essere accomunato da sentimenti, emozioni e aspirazioni simili, a partire dal desiderio di reagire alla disperazione e alla morte, e senza tuttavia negare le diversità, apporterà contributi importanti alla comprensione della realtà e alla lotta per la vita, consentendo la costruzione di legami.*

Bibliografia

- Arendt H. (1963), *La banalità del male*, Feltrinelli, Milano, 1964.
- Bartolini S., Serini A. (a cura di), *Come se non ci fossero, il mobbing e i meccanismi sociali di negazione dei lavoratori*, Angeli, Milano, 2007.

¹³ L'antropologo francese Vernant (1985), individua tre figure che rappresentano altrettanti significati dell'alterità: Dioniso, nella sua relazione con l'irrompere improvviso del perturbante; la terrificata Medusa, che rappresenta l'alterità assoluta, sguardo pietrificante verso l'indicibile, l'impensabile, la mostruosità e il caos; Artemide, dea della caccia e delle zone limitari, tra l'umano e il ferino, tra l'adolescenza e l'età adulta, la cui funzione è quella di mediatrice con l'incarico di essere dea dell'ospitalità. In una delle versioni classiche, Artemide "è Kourotrophos per eccellenza, dice Vernant: si prende cura dei piccoli, animali e umani, li nutre, li fa crescere, li conduce alla soglia dell'adolescenza". La sua figura è collegata ai cambiamenti e ai riti di passaggio, nei quali assume una funzione di guida che conduce "a partire dall'alterità" verso i "territori dell'identico".

- Beck U. (2008), *Conditio Humana. Il rischio nell'età globale*, Laterza, Roma.
- Bion W. R. (1961), *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma, 1971.
- Bion W. R. (1992), *Cogitations*, Armando, Roma, 1996.
- Brenman E. (2006), “La costruzione di un mondo umano”, intervista a cura di Laura Ambrosiano, in “Deumanizzazione”, *Psiche*, n. 1/2006, 43-46.
- Campanile P., “Laicità dello psicoanalista”, *Rivista di Psicoanalisi*, anno LI n. 4 ott./dic. 2005.
- Camus A. (1947), *La peste*, Bompiani, Milano, 2006.
- Casilli A., *Stop mobbing*, Derive Approdi, Roma, 2000.
- Curcio R. (a cura di), *L'Azienda Totale*, Sensibili alle Foglie, Roma, 2002.
- Curcio R. (a cura di), *I dannati del lavoro*, Sensibili alle Foglie, Roma, 2007.
- Curi Novelli M. (2004), “Anoressia/bulimia: nodi cruciali per il vertice psicoanalitico”, in Curi Novelli, M. (a cura di), *Dal vuoto al pensiero*, Angeli, Milano.
- De Masi F., *Trauma, deumanizzazione e distruttività*, Angeli, Milano, 2008.
- Dejours C. (1998), *L'ingranaggio siamo noi*, il Saggiatore, Milano, 2000.
- Ege H., *Mobbing conoscerlo per vincerlo*, Angeli, Milano, 2001.
- Foucault M. (1985), “Perché studiare il potere: la questione del soggetto”, *aut aut*, n. 205.
- Gadamer H. G. (1993), *Dove si nasconde la salute*, Cortina, Milano, 1994.
- Galimberti U., *Enciclopedia di psicologia*, Garzanti, Torino, 1999.
- Gear M. C., Liendo E., Rathge E., *Dal melodramma al dramma*, Borla, Roma, 2005.
- Girard R. (1972), *La violenza e il sacro*, Adelphi, Milano, 1980.
- Girard R. (1982), *Il capro espiatorio*, Adelphi, Milano, 1987, 2002.
- Hirigoyen M. F. (1998), *Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*, Einaudi, Torino, 2000.
- Kaes R., *Un singolare plurale*, Borla, Roma, 2007.
- Kerényi K., *Gli Dei e gli Eroi della Grecia*, il Saggiatore, Milano, 2002.
- 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*, 203-215, http://www.iisf.it/pubblicazioni/lav_perv.htm.
- Leonardi E., Notarbartolo B., Sapienza T., “Mobbing: considerazioni psicoanalitiche di gruppo”, *Koinos - Gruppo e Funzione Analitica*, n. 2, 2004.
- Leymann H. (1996), “The content and development of mobbing at work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Manzoni A. (1842), *Storia della colonna infame*, Rizzoli, Milano, 2002.
- Meltzel D., Harris M. (1983), *Il ruolo educativo della famiglia*, CST, Torino, 1986.
- Meotti F. (2006), “Oltre i confini dell'aggressività”, in “Deumanizzazione”, *Psiche*, n. 1/2006, 21-29.

- Semi A. A., “Riflessioni sulla Laicità”, *Rivista di Psicoanalisi*, anno LI n. 4 ott./dic. 2005.
- Siracusano F. (2000), “I percorsi del pensiero: paranoie”, *Koinos - Gruppo e Funzione Analitica*, XXI, n. 2.
- Sofocle, “Filottete”, in Pontami F. M. (a cura di), *Tutte le tragedie*, Newton Compton, Roma, 1978.
- Vegetti Finzi S. (2004), “La violenza è dentro di me”, in “Il razzismo oggi”, *Costruzioni psicoanalitiche*, n. 1/2004, 21-38.
- Vernant J. P. (1985), *La morte negli occhi*, il Mulino, Bologna, 1987.