

Lavoro

Se in ufficio tira una brutta aria

Il capo narciso e manipolatore. Quello che vive per il proprio ruolo (e vorrebbe che gli altri facessero altrettanto). Il “buono” che non interviene mai. Inquinano l'ambiente. Ma si possono contrastare...

di Paola Centomo

Chi è stato catturato nella ragnatela di un capo tossico conosce bene quell'impasto di impotenza e tensione permanente, di rabbia, frustrazione e ansia che genera attraverso ben congegnate tecniche manipolative. Lui, del resto, è un professionista del ricatto e della vessazione mirata dove fa più male, un manovratore di favoritismi, discriminazioni e sabotaggi. O ancora, un abusante che usa la facoltà di comando per plasmare ambienti divisi, passivi, impauriti. Che favoriscono l'affermazione del suo potere e dei suoi interessi.

Il ruolo delle aziende

Se non si può fare a meno del lavoro, pare non resti altra via che stare al suo gioco, cercando di pararne più colpi possibile e limitare i danni. «La scelta più adeguata, in realtà, è rivolgersi in azienda a chi si occupa di Risorse Umane o a una figura affine che possa raccogliere la nostra testimonianza e capire. Meglio evitare, invece, di rivolgersi in prima battuta al capo stesso» suggerisce Biancamaria Cavallini, psicologa del lavoro e direttrice scientifica di Mindwork, società che si occupa di benessere psicologico in azienda.

Secondo la più recente ricerca di Gallup “State of the Global Workplace report 2024”, quasi 8 persone su 10 nel mondo vivono un malessere lavorativo. E in Italia addirittura solo 4 persone su 100 dichiarano di essere felici sul posto di lavoro. Per questo oggi molte aziende si sforzano di generare ambienti sani

e rispettosi. E i lavoratori più giovani rappresentano un grande incentivo a farlo, disposti come sono a dimettersi, pur di perseguire l'ideale di ambienti umani che diano senso e non soltanto occupazione. Nonostante ciò, il pianeta del lavoro è ancora popolato da capi molesti. «Succede perché l'individuo che distrugge si comporta con gli altri in quel modo per un motivo legato alla sua personalità. Di conseguenza, l'eventuale formazione e il coaching aziendale non possono compiere il miracolo di ribaltare modelli di interazione che sono parte di lui, adottati per tutta una vita. Succede pure che certe aziende finiscano per premiare, direttamente o meno, i cosiddetti capi tossici, perché risultano funzionali al proprio modello» dice Cavallini, che per l'editore FrancoAngeli, ha di recente pubblicato i testi sulle dinamiche del lavoro *Ritorno al benessere* e *Vulnerabilità*.

Il confronto con i colleghi

Dato per assodato, quindi, che un capo che avvelena l'ambiente di lavoro lo può fare in forme diverse, conta molto il modo in cui lo percepisce chi subisce. «Capita che le persone interpretino come “tossico” - parola ormai più che abusata in rete - qualcosa che non gradiscono, che non condividono, oppure che li mette a disagio» dice Cavallini. E argomenta: «Tossico è diventato un termine sotto il quale si inquadrano sia comportamenti manipolatori e addirittura abusanti, sia “semplici” condotte disfunzionali. E perfino incompatibilità caratteriali. Per questo invito le per-

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

003600

sone a distinguere. Può essere che si qualifichi come abuso - che è un modo di agire consapevole, intenzionale ed è fatto di vessazioni, manipolazioni, minacce, mancanza di trasparenza, violenze verbali, discriminazioni - quella che è un'incompatibilità caratteriale che crea continue frizioni. O l'imaturità del capo nel gestire persone e relazioni. Non si tratta di due problemi da poco ma, per come la vedo io, non si possono definire "tossici": ci sono leader immaturi e che logorano molto il proprio staff, ma che pensano genuinamente di essere dei bravi leader! Per questa ragione, ritengo che sia necessario, in primo luogo, un esame oggettivo dei comportamenti, per verificare che siano consolidati e diffusi nell'ambiente in cui si lavora. E a questo scopo può funzionare molto bene il confronto con i colleghi».

Un fattore chiave nel determinare il rapporto con un capo tossico è, infatti, il carattere di ciascuno: «Chi riesce a contenere le manipolazioni ai propri danni e a mantenersi integro possiede solida autostima e senso di autoefficacia» continua Cavallini. «La sicurezza nelle proprie competenze professionali induce ad adottare una postura assertiva, magari conciliante per quanto riguarda la forma del dialogo e della relazione, ma senza cedimenti rispetto all'oggetto del contendere».

Le risorse per (re)agire

A rendere irrespirabile l'aria del posto di lavoro può essere quindi tanto il narcisista manipolatore, che agisce intenzionalmente in un determinato modo, del tutto cieco rispetto ai bisogni degli altri e che prevarica a suo esplicito vantaggio demolendo l'equilibrio del singolo e del gruppo, quanto il leader ossessivo dal controllo soffocante, che non ripone fiducia in nessuno, ha una dipendenza da lavoro e pretende dagli altri che lavorino alle stesse condizioni - infernali - che funzionano per lui, o lei. Ma destabilizzante per gli altri è anche il capo che non prende mai decisioni, per paura che si rivelino scomode, quello che non gestisce i conflitti, che lascia che ingiustizie e prevaricazioni crescano senza fare nulla e, anzi, lasciando le persone di cui è responsabile in balia di se stesse.

«In ogni caso, la persona distruttiva è il male assoluto? Un male invincibile? No! A parte rarissimi casi maligni, non esiste la persona completamente tossica: se esistesse, chiunque la incontrasse sarebbe finito» dice Francesca Pontoglio, psicologa e psicoterapeuta, senior consultant di Wise Growth, società di

Per frenare il capo "tossico" a volte basta non dargli spazio

consulenza specializzata nella sostenibilità umana e nel promuovere contesti aziendali che valorizzino gli individui. Pontoglio incoraggia a non ingigantire il potere che un leader può esercitare. «Se, da una parte, esistono leader - pochi - che indiscutibilmente attivano nelle persone dimensioni negative, dall'altra ci sono leader percepiti come molto nocivi da alcuni individui, ma non da altri che lavorano nelle medesime condizioni. Ciò vuol dire che un individuo non è nocivo in sé, almeno non del tutto, ma lo diventa nella misura in cui si continua a consentirglielo».

Un esempio? «Se ormai sono consapevole che il mio responsabile mi manipola facendo leva sul mio senso di colpa, perché io dica sempre di sì a ogni sua richiesta lavorativa, starà a me cogliere quando il meccanismo si attiva e, pur sentendomi in colpa, provare a dirgli di no» dice Pontoglio. A favore di questo cambio di scenario, suggerisce l'esperta, potrebbero giocare i fattori spazio e tempo: ovvero non rispondere all'istante alla sua richiesta, e staccarsi da quel contesto, magari uscendo dalla stanza. «Ciascuno di noi ha, insomma, una quota di responsabilità individuale nel subire o meno gli altri: il nostro punto di arrivo dovrebbe essere diventare consapevoli di ciò che gli altri, attraverso il loro operato, fanno risuonare dentro di noi e, poi, scegliere in modo attivo se e come reagire. Sentire questa responsabilità e giocarsela significa essere liberi, avere il potere di non subire le relazioni, specie quelle che ci fanno male».

Un giardino rigoglioso

Ma non può esistere una soluzione definitiva se non si definisce uno spazio inviolabile attorno a sé, da espandere o ridurre, a seconda delle circostanze e dei desideri: «Mettere un confine tra noi e il mondo non consente a quest'ultimo di prenderci d'assalto e farci male» spiega Pontoglio.

«Purtroppo, molti si illudono che esista di per sé, indipendentemente dal fatto d'averlo tracciato. Dovremmo viverci dentro i luoghi di lavoro come fossimo in un rigoglioso giardino recintato, e valutare ogni volta che serve chi può entrare, come può farlo e quando deve uscire. Invece, ci sono persone che vivono con la porta del giardino spalancata, ma non lo fanno, finendo per concedere molto spazio a chi se lo prende molto volentieri» conclude.

io

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le regole per denunciare abusi in azienda

La legge n° 23 del 2024 indica in quali casi e come ci si può attivare per fare una segnalazione, senza temere ritorsioni

Un dipendente può segnalare - in modo anonimo o no, ma sempre protetto - illeciti o irregolarità di cui è a conoscenza nella sua azienda: si tratta della pratica del Whistleblowing (letteralmente soffiare nel fischietto), regolata da diverse disposizioni di legge per favorire trasparenza e legalità dentro le organizzazioni.

● Oggi hanno l'obbligo di dotarsi di canali per le segnalazioni gli enti pubblici e le aziende con più di 50 dipendenti, nonché quelle che operano in settori considerati a rischio, ad esempio finanza o ambiente.

● I canali di segnalazione possono essere interni - vedi piattaforme informatiche predisposte dall'organizzazione - o esterni, come l'autorità giudiziaria o l'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione).
● Possono essere segnalati, tra i diversi casi, discriminazioni e molestie sul posto di lavoro, violazioni dei diritti umani, così come mala gestione, corruzione, violazioni della legge e reati penali.
● La segnalazione deve essere circostanziata e fondata su elementi di fatto, non su semplici sospetti o opinioni.

● Chi segnala attività illecite gode di tutele specifiche per legge: queste prevedono la riservatezza sulla sua identità e la protezione rispetto a eventuali ritorsioni e discriminazioni che può subire. Anche quanti segnalano in maniera anonima beneficiano di tutele secondo la normativa: la loro azione è oggi incentivata da piattaforme e strumenti crittografici sempre più evoluti nel tutelare l'anonimato e proteggere i dati lungo l'intera catena del processo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA