

**L'UOMO SENZA QUALITA':  
MOBBING TRA DISFUNZIONI COMUNICATIVE, MALAFEDE E  
PETTEGOLEZZI**

Dinamiche distruttive nell'ambito del lavoro sostanziano relazioni disfunzionali, che attraversano istituzioni "deboli" e sottendono il desiderio di potere e la manipolazione subdola e perversa. Milgram Stanley parla di "sottomissione",<sup>1</sup> e Christopher Dejours parla di "banalizzazione sociale del male"<sup>2</sup> Può accadere che siano attaccati proprio i soggetti o i settori di lavoro più efficienti e produttivi. L'aggressività viene espressa sia in maniera diretta, sia in modo subdolo ed indiretto, facendo "impazzire" il sistema operativo in cui i lavoratori sono inseriti. L'Istituzione stessa diviene un sistema perverso per cui distrugge gli individui per raggiungere i suoi obiettivi che non sono resi espliciti e che possono essere ricostruiti attraverso gli "atti mancati" della direzione della istituzione. Varie sono le caratteristiche ed i profili del Mobbing<sup>3</sup> in contesti lavorativi ed istituzionali, ne tratteggiamo alcune. Possono consistere in comportamenti datoriali, materiali, provvedimenti, ed in strategie condotte e protratte nel tempo, con le caratteristiche della persecuzione, finalizzata all'emarginazione del soggetto "mobbizzato". Possono anche realizzarsi con comportamenti indipendenti dall'inadempimento di specifici obblighi contrattuali o dalla violazione di specifiche norme attinenti la tutela del

---

<sup>1</sup> M. Stanley *Obbedienza all'autorità. Uno sguardo sperimentale* Einaudi Milano 2003

<sup>2</sup> C. Dejours *L'ingranaggio siamo noi ed. Il saggiatore Milano 2000*

<sup>3</sup> Si veda ad es. P. Monasteri M. Bona U. Oliva *Mobbing, Vessazioni sul lavoro* ed Giuffrè Milano 2000; Marie France Hirigoyen *Molestie Morali, La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro* Einaudi 1998;

lavoratore.<sup>4</sup> Giungono infine, alla nostra osservazione, casi di mobbing derivanti da raffinate strategie di “responsabilizzazione eccessiva”, con carichi di impegno e lavoro esorbitanti, rispetto alle reali possibilità del lavoratore, contestuali squalifiche e delegittimazioni vistose o latenti, scollamento tra fini ed obbiettivi individuati e mezzi concreti per raggiungerli, creazione di “capri espiatori”, di “colpevolizzazioni simboliche”, nell’ambito dei contesti lavorativi e delle istituzioni.<sup>5</sup> L’istituzione, il contesto lavorativo prendono la forma di una istituzione totale nella quale scompare ogni traccia di identità personale<sup>6</sup> Le riflessioni oggetto del presente contributo prendono l’avvio da due complesse e per molti versi “distruttive”, esperienze professionali, che hanno come protagonisti e vittime alcuni colleghi, giunte alla nostra osservazione, nell’ambito di un seminario di analisi istituzionale, sulla psicodinamica dei gruppi e delle istituzioni. Accenniamo brevemente alle vicende che vengono ovviamente modificate per evitarne il riconoscimento. Si tratta di operatori con funzioni di quadri intermedi, con compiti anche dirigenziali, che lavorano in strutture del cosiddetto “privato-sociale”, finanziate dal servizio sanitario nazionale, e che sono inseriti in uno schema a “sandwich”, in cui sono coinvolte istituzioni pubbliche e private: sanitarie, scolastiche, di servizio socio/sanitario, enti locali, scuole. “L’operazione” di cui sono vittime è un disegno “disfunzionale” finalizzato alla loro squalifica, marginalizzazione, vanificazione, in alcuni casi vera e propria “distruzione”, in quanto si oppongono e fanno “resistenza”, rispetto a decisioni, di “vertice” aziendale, che prevedono tra l’altro, un ampliamento esasperato dei servizi e delle strutture (che sono convenzionate con il servizio pubblico), in chiara competizione con i servizi dello stato, a scapito della qualità del servizio stesso, della sostenibilità da parte degli operatori, della fattibilità oggettiva del progetto. A ciò si aggiunga una politica di assunzioni e di convenzioni per gli approvvigionamenti che è di

---

<sup>4</sup> cfr. M.F.R. De Vries D. Miller *L’organizzazione nevrotica*, Raffaello Cortina Editore Milano 1984; C. Dejours *L’ingranaggio siamo noi* ed Il Saggiatore Milano 2000, M.F.R. De Vries *L’Organizzazione Irrazionale* Raffaello Cortina Milano 2001;

<sup>5</sup> G. Bonazzi *Colpa e Potere* Il Mulino Bologna 1983; M.F.R. De Vries *Leader Giullari Impostori* Raffaello Cortina Milano 1995

<sup>6</sup> cfr. C. Lasch *La cultura del narcisismo* tr. It. Bompiani Milano 1981

chiaro profilo clientelare, filtrata attraverso le “mille maglie”, dell’aggiudicazione politica. Nel senso anche che le strutture private, tramite il meccanismo convenzionale, e con il loro abnorme e disfunzionale ampliamento, sono utilizzate dalle da vari esponenti politici ed amministrativi per “baipassare” le “strette” dei controlli pubblici dello stato. I colleghi con funzioni dirigenziali, sono quindi oggetto di mobbing intenzionale, perverso, mirato ad un terrorismo psicologico, programmato in maniera subdola ai danni di chi si oppone ai nuovi processi di ristrutturazione. Le modalità di attacco ai dirigenti sono cicliche e progressive

La direzione dell’azienda in particolar modo inizia a rispondere in modo incongruo alle istanze dei quadri intermedi, facendo “impazzire” i sistemi operativi, con un sistema di comunicazione a “double bind”, ( continui doppi legami)<sup>7</sup>, rinviando continuamente le decisioni, ( in pratica non decidendo mai)

---

<sup>7</sup> Bateson G., «*Finalità cosciente e natura*», in Verso un'ecologia della mente; Bateson G., «Cybernetic explanation», in G. Bateson, Steps to an ecology of mind, New York, Ballantine, 1972 (trad.it. Verso un'ecologia della mente, Milano, Adelphi, 1976). Bateson, Steps to an ecology of mind, New York, Ballantine, 1972 (trad. it. «La cibernetica dell'«io»: una teoria dell'alcoolismo», in Verso un'ecologia della mente, Milano, Adelphi, 1976). Bateson G., «Effects of conscious purpose on human adaptation» in G. Bateson, Steps to an ecology of mind, New York, Ballantine, 1972 (trad. it. «Effetti della finalità cosciente sull'adattamento umano», in Verso un'ecologia della mente, Milano, Adelphi, 1976). Bateson G., «Form, substance and difference», in G. Bateson, Steps to an ecology of mind, New York, Ballantine, 1972 (trad. it. «Forma, sostanza e differenza», in Verso un'ecologia della mente, Milano, Adelphi, 1976). Bateson G., «The group dynamics of schizophrenia», in G. Bateson, Steps to an ecology of mind, New York, Ballantine, 1972 (trad. it. «La dinamica di gruppo della schizofrenia», in Verso un'ecologia della mente, Milano, Adelphi, 1976). Bateson G., «Metalogue:Why do things have outlines?», in G. Bateson, Steps to an ecology of mind, New York, Ballantine, 1972 (trad. it. «Metaloghi; perché le cose hanno contorni?», in Verso un'ecologia della mente, Milano, Adelphi, 1976). Bateson G., «Minimal requirements for a theory of schizophrenia», in G. Bateson, Steps to an ecology of mind, New York, Ballantine, 1972 (trad. it. op.cit). Bateson G., «Pathologies of epistemology», in G. Bateson, Steps to an ecology of mind, New York, Ballantine, 1972 (trad. it. «Patologie dell'epistemologia», in Verso un'ecologia della mente, Milano, Adelphi, 1976). Bateson G., Steps to an ecology of mind, New York, Ballantine, 1972 (trad. it. Verso un'ecologia della mente,

o adottando decisioni palesemente contrarie alla funzionalità del servizio. L'azienda diviene un sistema perverso per cui distrugge gli individui per raggiungere i propri fini, che, lo si ripete, non vengono mai resi espliciti e sono da ricostruire attraverso "gli atti mancati" della direzione. Rifiutandosi di tenere in considerazione i fattori umani, e sottraendosi alle responsabilità di tipo decisionale, governa la struttura ed i dipendenti per mezzo delle menzogne, delle paure, dei pettegolezzi, artatamente costruiti. L'obbiettivo è disorientare continuamente, spingere verso la confusione, far impazzire i gruppi operativi, elevare la soglia di stress, per cui l'aggressività raggiunge punte di elevata violenza. Non si comprende più quale è l'origine del conflitto, si dimenticano le cause che hanno originato i conflitti. Tutti sono invasi dall'ansia, dalla paura, dalla confusione con induzione di comportamento difensivo: aggressività, confusione e perdita di controllo. Inoltre quando l'autorità è compiacente, "la perversione", fa adepti.<sup>8</sup> Anche altri dirigenti e funzionari, che solitamente non

---

Milano, Adelphi, 1976). Bateson G., «Foreword: A formal approach to explicit, implicit and embodied ideas and to their forms of interaction», in C.E. Sluzki & C.C. Ransom (eds.), *Double bind: The foundation of the communicational approach to the family*, New York, Grune and Stratton, 1976, (trad. it. in *Il doppio legame*, Roma, Atrolabio, 1979). Bateson G., «Afterword», in J. Brockman (ed.), *About Bateson*, New York, Dutton 1977. Bateson G., *Mind and Nature; a necessary unity*, New York, Dutton, 1979 (trad. it. *Mente e Natura*, Milano, Adelphi, 1976).

<sup>8</sup> Gaddini E. (19687, *Sull'imitazione*, Gaddini E., *Scritti 1953-1985*, Cortina ed., Milano, 1989 Gaddini E. (1974), *Fomazione del padre e scena primaria*, Gaddini E. (19687, Kluzer Usuelli A. (1989), *Il contratto perverso*, Trattato di psicoanalisi, Cortina ed., Milano, 1989 Limentani A. (1980), *Alienation in Perversions*, Int.J.Psycho-Anal. 61: Limentani A.(1987), *Perversions Treatable and Untreatable*, Contem. Psycho-Anal. 23:415 Masciangelo P.M. (1973), *La perversione etica. Una prospettiva masochistica*, Riv. Psicoanal. I, 65 Masciangelo P.M.(1989), *Assetti, funzionamenti e relazioni perverse*, Trattato di psicoanalisi, Cortina ed., 1989 Masud Khan (1979), *Alienation in Perversion*, The Hogarth Press, London D.W.Winncott 1965), *La distorsione dell'io in rapporto al vero e falso Sè*, in *Sviluppo affettivo e ambiente*, A.Armando, Roma,1970, 179. Stoller R. (1973a), *Sexual Dehumanization*, Int. J. Psycho-Anal., 54:121

sono di per sé perversi, si lasciano influenzare ed adottano comportamenti cinici, arroganti, duri, freddi, allo scopo di ottenere la sottomissione di chi resiste. Sembra non esserci più limite tra rimproverare qualcuno e distruggerlo psicologicamente. E' in contesti come questi che agiscono e trovano terreno fertile personalità, autorità perverse. *“ Un perverso agisce tanto più facilmente in un'azienda quanto più essa è disorganizzata, strutturata e depressa. Gli basta appagare la propria sete di potere! La vittima perde progressivamente fiducia in sé stessa al punto che nella confusione dà ragione al suo aggressore. In questo modo la distruzione si compie in modo estremamente sottile fino al punto che la vittima stessa si mette dalla parte del torto”*<sup>9</sup>

I dirigenti che hanno avuto il coraggio di opporsi sono costretti ad un superlavoro con fenomeni di burn-out. La concorrenzialità, la freddezza e la durezza diventano la norma. La competizione è utilizzata per manipolare le persone in modo subdolo o sadico, allo scopo di ottenere la sottomissione. La “guerra tra poveri” è decretata, vengono ventilate in modo subdolo minacce di licenziamento. Gli operatori si illudono che per poter sopravvivere devono aumentare il numero di prestazioni. Questo superlavoro robotizza i comportamenti e elimina lo spazio *del pensare e del sentire* <sup>10</sup>. Le vittime sono persone scrupolose e perfezioniste, non sempre sono persone con problemi o con fragilità di personalità. Rimangono sul posto di lavoro sino a tardi, lavorano anche se malati, come dei “dipendenti da lavoro” .Le vittime designate dal sistema vengono stigmatizzate in quanto si convogliano su di loro quote elevate di aggressività, impotenza e provvisorietà, da parte di tutti i sottosistemi componenti l'istituzione. Il vissuto collettivo non è razionalizzato ma ci sente imbottigliati in un “tritacarne senza via d'uscita”. Ogni tipo di conflitto viene negato, i dirigenti superiori non intervengono lasciano correre, i problemi, i conflitti, non sono trattati come se non esistessero. La strategia, lo si ripete, è “ non decidere, non definire mai”, lasciando i quadri intermedi in uno stato di

<sup>9</sup> M.F. Hirigoyen op. cit. pag 132

<sup>10</sup> cfr. Hannah Arendt *Le origini del totalitarismo* Einaudi Torino 2004

perenne incertezza<sup>11</sup>. L'assenza di decisioni crea inedia istituzionale, sfiducia e demotivazione. Lo stile è il rinvio all'infinito, l'assenza di risposte azzerà la certezza dell'autorità legittima. La dirigenza diviene un muro di gomma, per cui tutto rimbalza, soprattutto chi fa richieste chiare. Di frequente non si risponde alla corrispondenza, ai fax, viene incentivato nei quadri intermedi il vissuto di non essere tutelati nella gestione delle responsabilità. Il rifiuto ad una comunicazione chiara, crea disappunto, sensi di colpa per ipotizzabili inadempienze. *“ Nel registro della comunicazione perversa bisogna impedire all'interlocutore di pensare, di comprendere, di reagire. Sottrarsi al dialogo è un modo abile per aggravare il conflitto addossando la responsabilità all'interlocutore. Dato che non si parla più si può rinfacciare tutto. E' ancora più grave quando la vittima tende a colpevolizzarsi. Quando vi sono biasimi sono vaghi ed imprecisi, si prestano ad interpretazioni, altre volte sono espressi veri paradossi ad es. L'apprezzo molto, ma non vale nulla. Tappe che hanno in comune il rifiuto della comunicazione”* <sup>12</sup> Dal basso partono attacchi ai quadri intermedi che vengono considerati inefficienti. “La base” si identifica con i suoi aggressori, forse, lo si ipotizza per una sorta di illusione collettiva di identificazione con l'aggressore<sup>13</sup>, tendente ad avvertire di meno, il senso di impotenza, minaccia, persecuzione. Le pressioni verso i quadri intermedi arrivano dal basso e dall'alto. *Il rispecchiamento è una dinamica costante della nostra vita quotidiana e dei nostri rapporti con gli altri, in quest'ottica il funzionamento leader-gregari, nei contesti lavorativi, assume un'importanza di primissimo piano. I vari fattori in gioco in questa situazione: potere, autorità, venerazione, adulazione, ambizione, richiesta di attenzione, creano pericolose occasioni di distorsione. E' facile che i gregari proiettino sui leader le loro fantasie, interpretando tutto quello che fanno*

---

<sup>11</sup> cfr. March James G. *Decisioni e organizzazioni* ed. Il Mulino Bologna 1993

<sup>12</sup> M. F. Hirigoyen *Molestie Morali, la violenza perversa nella famiglia e nel lavoro* ed. Einaudi Torino 1999, pag 78

<sup>13</sup> cfr. A.Freud *L'Io e i meccanismi di difesa*, Martinelli Editore, Firenze 1967; Martin Wangh *The "evocation of a proxy": a psychological maneuver, its use as a defense, its purposes and genesis*. Psychoanal. Study Child, 1962, 17: 451-472

*alla luce di una immagine di leadership da loro stessi creata e portano i leader stessi a convincersi di avere quelle caratteristiche così straordinarie che i gregari attribuiscono loro.*<sup>14</sup> Ma questi equilibri così delicati, tra giochi di proiezioni ed identificazioni, possono essere facilmente interrotti da bruschi risvegli dal mondo fittizio al reale. Nel rapporto tra colleghi di lavoro, e tra leader e gregari le qualità ed i desideri possono essere determinanti nel definire aspettative, ruoli e livelli di identità e responsabilità. I pericoli di distorsioni derivanti dal dover realizzare aspettative e fantasie degli altri rischia di divenire una “galleria degli specchi” in cui si riflettono all’infinito aspetti bizzarri ed impossibili. O ancora, lo si ribadisce come una delle forme di mobbing più raffinate, (ma di frequente eluse e “sottratte ” alla riflessione) soggetti con livelli di responsabilità più o meno elevate possono utilizzare l’autorità di cui dispongono per dar vita a imprese impossibili, fondate su percezioni distorte con gravi conseguenze per tutta l’organizzazione; tutto diviene come un gioco di specchi regressivo e distorto. Infatti “i capi” possono far rivivere, in quanto figure autoritarie, relazioni e reazioni “storiche” e già sperimentate nel passato ed inerenti forza e debolezza, predominanza e subordinazione, l’esercizio della volontà di un individuo a spese di un altro. Sono “vissuti” sperimentati in passato ed inerenti la dipendenza, la sopravvivenza dei nostri primissimi istanti di vita e la coscienza del nostro essere legati all’uso o all’abuso del potere da parte di alcune “fondamentali” persone; arcaici sentimenti di onnipotenza ed impotenza ereditati dalla nostra primissima infanzia. *Gestire dirigere, realizzare la propria visione, creare dei sistemi e condurre gli uomini alla conquista di un obiettivo, tutte queste attività richiedono che un leader possieda un certo livello di coscienza del proprio potere*<sup>15</sup> La ricerca esclusiva del potere fonda un processo perverso ed un grande piacere nell’usare l’altro come oggetto, come burattino fino a ridurlo in uno stato di impotenza. Chi infligge la violenza pensa che l’altro se la meriti e che non debba lamentarsi. Il perverso, attraverso la seduzione tende a circondarsi di persone deboli, per poi produrre loro sofferenza. I soggetti fragili agiscono con atteggiamento di obbedienza e sottomissione per paura, se

---

<sup>14</sup> M.F.R. De Vries *Leader Giullari Impostori* Raffaello Cortina Milano 1995, pag.22

<sup>15</sup> L. Lapierre Mourninig, *potency, and power in management*, *Human Resources Management* 28, 2, pag. 177-189, ( 1989)

qualcuno si ribella rischio di divenire un capro espiatorio. Chi protesta o si ribella viene etichettato in negativo come “pazzo”. La personalizzazione del malessere designa definitivamente il capro espiatorio come vittima sacrificale di cui bisogna liberarsi. L’abuso di potere di cui si avvalgono i dirigenti sui quadri intermedi, coordinati in modo scriteriato e gerarchico, rivela una grossa paura di perdere il controllo, la perversa manovra di un individuo che per valorizzarsi ha bisogno di umiliare gli altri o di distruggere una o più persone scelte come capri espiatori. Questo tipo di attacchi “a cascata” verso figure subalterne, rinforza i disagi, i sistemi operativi si “paranoicizzano”. Viene meno un clima di fiducia, di rispetto reciproco, si sa che “non è possibile chiedere aiuto” ai propri superiori che lasciano cadere i conflitti ed i problemi non intervenendo. Ognuno tende nascondersi dietro gli altri per indifferenza o vigliaccheria. L’ambiente diviene omertoso per vigliaccheria, egoismo, paura; si preferisce star fuori, è il trionfo dell’individualismo, ognuno per sé. Tutti temono che essere solidali porta alla identificazione con i le vittime, i capri espiatori. Sono state individuate strategie che caratterizzano la decostruzione della vittima designata attraverso fasi (M. F. Hirigoyen 2000):

Squalifica L’aggressione non è agita direttamente ma in maniera subdola attraverso la comunicazione empatica o critiche indirette. Si tratta di una comunicazione in malafede per cui la vittima spesso dubita delle proprie percezioni. Essa non può addurre responsabilità perché non esistono parole e prove chiare. A volte viene negata la presenza della vittima ignorandola, “come se non esistesse”, non rivolgendole più la parola.

Discredito La vittima viene ridicolizzata, umiliata, attraverso la menzogna, il sarcasmo, i sottintesi, si induce molta insicurezza di validità nel capro espiatorio che può progressivamente deprimersi e crollare. Manovre così concepite possono anche essere poste in essere da colleghi invidiosi.

Isolamento Viene seminata discordia mettendo il personale, l’un contro l’altro, insinuando preferenze. Inoltre il soggetto è isolato da circuiti informativi, fino alla vera e propria messa al bando.

Angariare Affidare alla vittima incarichi degradanti, stabilire obiettivi impossibili, che non possono essere raggiunti.

Spingere l'altro in errore Spingendo il soggetto designato a sbagliare si crea l'occasione per criticarlo, o sminuire sua autostima, facendo sé che abbia una cattiva immagine di sé. Si tenta di privare i soggetti di ogni senso critico così non si sa più dove è il torto e dove la ragione. Una considerazione ricorrente è quindi quella che siamo in presenza di istituzioni, organizzazione che si rifiutano di prendere in considerazione i fattori umani, si sottraggono alle responsabilità di tipo decisionali e di governo e creano nei dipendenti per mezzo di menzogne, pettegolezzi e paure una serie di attacchi che interessano tutti i settori. Se questi sono alcuni tratti, alcune caratteristiche salienti di una cornice, di un assetto istituzionale, di un clima e di un sistema relazionale, comunicativo, organizzativo "mobbizzanti", abbiamo voluto, nel presente contributo, a partire dalla disanima di un caso concreto, focalizzare la nostra attenzione su di un aspetto, ancor più particolare delle disfunzioni comunicative, che sarà oggetto di riflessione nella prossima parte del nostro contributo.

### **MALAFEDE E MENZOGNA: STRUMENTI DI UN MOBBING STRATEGICO**

Accade di frequente che "l'agito istituzionale", quando diviene distruttivo, come nei casi di mobbing, venga organizzato ad "arte" attraverso comportamenti in malafede. Il fenomeno della malafede è stato analizzato da un punto di vista esistenziale da autori come Sartre<sup>16</sup> o da studiosi delle dinamiche familiari o istituzionali <sup>17</sup> In Sartre la malafede costituisce il dato ontologico

---

<sup>16</sup> J.-P. Sartre, *L'être et le néant*, 1a ed, Gallimard, Parigi 1943; trad. it. di G. del Bo (revisione di F. Fergnani) *L'essere e il nulla*, 1<sup>a</sup> ed., Est, Milano 1997.

<sup>17</sup> Si veda ad es. Freud S. (1886-1938) "Opere", Boringhieri, Torino, 1978 Gabbard G.O.: *Psichiatria Psicodinamica*,

dell'inautenticità di una coscienza, che con la negazione, non altera l'esterno, ma sé stessa, e con il sospetto non mistifica l'altro, ma si automistifica, mascherandosi la verità. Mentre la menzogna presuppone la verità, la malafede impedisce che essa sorga e si sveli nella sua incontrovertibile evidenza. L'universo fittizio delle menzogna crolla se si mette in evidenza la non concordabilità di alcune sue proposizioni in un discorso generale ed univoco. L'universo della malafede è ontologicamente ambiguo, perché presuppone l'impossibilità che si pongano proposizioni chiare e precise nella comunicazione. Si registra una proliferazione dell'orientamento al mercato della gente, che non sceglie più non ragiona più pur di compiacere il mercato di non deluderlo.<sup>18</sup> E' diffusa l'elusione della verità a vari livelli, gruppale, individuale, istituzionale che politico, attraverso l'uso di sistemi difensivi che operano a livello intrapsichico, transpersonale, professionale, persino sociopolitico e sportivo. Un antidoto importante a questo "clima emotivo, relazionale ed istituzionale" è riuscire ad operare connessioni tra fenomenologie analizzabili e strumenti differenti alimentando il dialogo tra psicoanalisi, socialismi, medicina legale e del lavoro, scienze della politica, consapevoli che i meccanismi intrapsichici del singolo orientano il suo comportamento sociale e collettivo. Freud affermava " *la verità è il nostro mestiere*" <sup>19</sup>riferendosi al

---

Raffaello Cortina, Milano, 1995 Gaddini E.: "Scritti" a cura di M.L. Mascagni, A. Gaddini, R. De Benedetti Gaddini, Raffaello Cortina, Milano, 1989. Racamier P.C.: "Lo psicoanalista senza divano", Raffaello Cortina, Milano, 1982. Semi A.(a cura di): "Trattato di Psicoanalisi", Raffaello Cortina, Milano 1996. . Bleger, R.Kaes el.al., l'istituzione e le istituzioni, Ed. Borla, Roma, 1991. Didier Anzieu, Il gruppo e l'inconscio, Ed. Borla, Roma, 1990. Dario Di Martis, Michele Bezoari (a cura di), Istituzione, Famiglia, Equipe curante, Feltrinelli 1978. Paul-Claude Racamier, Lo psicoanalista senza divano, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1982 Stefano Castelli, La mediazione, Raffaello Cortina Editore, Milano 1996. Fabio Bossoli, Mauro Mariotti, Roberta Frison, Mediazione Sistemica, Sapere, Padova, 1999.

<sup>18</sup> E. Fromm *Dalla parte dell'uomo, indagine sulla psicologia della morale*, Astrolabio Roma 1971

<sup>19</sup> citato in P.Gay S. Argentieri *Freud e l'Arte Il pensiero Scientifico* Ed. 1990

faticoso processo interiore che ogni analizzando deve affrontare per abbattere le difese inconse della negazione, dell'autoinganno e giungere alla verità su di sé. Nella esperienza attuale, afferma S. Argentieri, sembra invece che si delineino modalità nuove di venire a patti con la verità, più subdole e parcellari, ma non meno malefiche. C'è una sorta di ingenuità mista ad arroganza nel proclamare ideali e principi di giustizia che poi concretamente vengono disattesi". Questo particolare funzionamento psicologico inconscio, si esplica a livello individuale nel tentativo di evitare in conflitto intrapsichico, il senso di colpa connesso a scelte etiche. Così il soggetto può sentirsi appagato nelle proprie idealità senza sentirsi obbligato a sottoporsi al principio di coerenza che lo obbligherebbe a pagare di persona le conseguenze rivenienti da scelte ideali.<sup>20</sup>

Si tratta quindi di esplorare l'area a confine fra conscio ed inconscio ed i meccanismi di difesa che consentono di eludere la verità.. Non è semplice comprendere i meccanismi della malafede: nessuna quota della realtà viene deformata, nessuna quota della realtà interna viene repressa e ricacciata nell'inconscio. Non vi è alcun sdoppiamento di personalità di tipo schizofrenico, poiché la struttura non è mai così gravemente compromessa.

Tuttavia osserviamo un sistema a funzionamento multiplo di vari sistemi di identità dei soggetti: relativamente coerenti a piccolo raggio, ma assolutamente incoerenti e non integrabili a raggio globale.<sup>21</sup> La chiave di lettura interpretativa di tale funzionamento mentale nasce dalla esperienza clinica e si estende al confine tra livelli sovrapposti: sottocultura deviante, patologia, malcostume. Pertanto si può considerare la malafede come espressione sintomatica di una micro-patologia sociale. E' grazie alla malafede ed alle sue espressioni che tante persone del vivere civile possono entrare in collusione con gli aspetti deteriori del vivere civile e della politica e della corruzione, con la degradazione di tanti aspetti istituzionali: clientelismo, assenteismo, corruzione, malcostume diffuso.

Grazie a piccole scissioni all'interno dell'io nessun gruppo ideo-affettivo viene rimosso. Ciò che invece viene rimosso sono i nessi, i legami associativi tra i

---

<sup>20</sup> Argentieri Bondi S. *La Malafede come nevrosi e come crimine*, Psicoanalisi n 2, Il pensiero Scientifico Roma

<sup>21</sup> Argentieri Bondi op.cit.

diversi contesti. Di conseguenza aspetti potenzialmente contraddittori di sé possono convivere senza entrare in conflitto :parti oneste e parti disoneste si alternano sulla scena della coscienza senza determinare necessità di scelte e senza comportare vissuti del tipo sensi di colpa o vergogna. Rangell, parla *di compromesso di identità* <sup>22</sup> per evidenziare i comportamenti in autentici nel singolo e nella collettività come la mancanza di sincerità, credibilità, di autenticità, zona grigia tra normalità e perversione. Il soggetto per evitare di soffrire nella realtà esterna traumatica, senza necessariamente doversi contrapporre e differenziarsi utilizza sistemi superficiali di consenso evitando il conflitto, la colpa, la fatica di pensare, di assumere i concetti.<sup>23</sup> Scrive Arnold Gehlen:<sup>24</sup> "...c'è un essere vivente, che tra le sue caratteristiche più rilevanti ha quella di dover prendere posizione circa se stesso, ... circa le proprie pulsioni e qualità percepite, ma anche circa i propri simili, gli altri uomini..." E' un compito ineludibile, ma non certo facile. Forse dobbiamo diventare tutti sufficientemente coscienti del fatto che forme nuove di disagio delle società industrialmente avanzate non sono solo quelle più tradizionali: ad es. disordini cognitivi, la negazione, la rimozione del trauma ma, come dice Leo Rangell, il "*compromesso di integrità*". Azzardiamo l'ipotesi che attualmente la patologia mentale non poggia solo sui conflitti tra l'Io e le forze ancestrali dell'Es, ( e successivamente con il super io), ma proprio sulla negazione dei conflitti tra Io e Super-Io. "Se le nevrosi classiche -dice Simona Argentieri in Micromega 2000- poggiavano su un conflitto tra l'Io e le forze istintuali dell'Es, la 'zona grigia' del compromesso d'integrità deriva invece da un ' conflitto di interessi ' tra Io e Super-Io. Per tollerare senza soffrire situazioni di realtà esterna traumatiche o corrotte, per non doversi confrontare con il compito immane di contrapporsi e differenziarsi, si organizza così una manovra di collusione e di superficiale consenso. Il vantaggio segreto è -ancora una volta- quello di evitare il conflitto, la colpa, la fatica del pensare". La cultura dovrebbe non tanto

---

<sup>22</sup> Rangell, L. *Una prospettiva che conduca attualmente alla sindrome del compromesso d'integrità*, *Rivista di Psicoanalisi*, 2: 107-142, 1973.

<sup>23</sup> G.W.F. Hegel, *Enciclopedia delle scienze filosofiche in compendio*, Rusconi, Milano 1996

<sup>24</sup> A. Gehlen, *L'Uomo. La sua natura e il suo posto nel mondo* (1940), Milano, Feltrinelli, 1983,

*insegnare*, quanto stimolare la capacità di *apprendere dall'esperienza*<sup>25</sup> In altre parole se non si crea una distanza riflessiva, un tempo di attesa necessario perché il senso affiori alla coscienza rendendo l'esperienza leggibile, interpretabile, gli eventi esterni, i fatti concreti, che dovrebbero poter evocare e rappresentare l'esperienza psichica relativa, vengono invece saturati immediatamente ed usati essi stessi come simboli dall'onniscienza primitiva, onnipotente, delirante, inadeguata. E la scarica della tensione non può che essere immediata e irriflessiva in termini decisamente sintomatici. Queste forme serpeggianti di non integrazione di personalità stanno diventando, lo si ripete, una sorta di micro-patologia delle attuali società avanzate. Alla base c'è una fragilità della struttura psichica, in particolare una debolezza superegoica con riduzione del senso di colpa maturo, che prevede il rendersi conto delle responsabilità verso gli altri, la capacità di scegliere ed il compito di proteggere le cose buone dentro e fuori di sé. E' il malessere delle società odierne, che vivono in uno stato di crisi cronica meno clamorosa ma potenzialmente altrettanto distruttiva che nel passato. Il buono ed il cattivo non sono più facilmente identificabili, non solo a livello personale, ma anche a livello collettivo e sociale.

### **MANIPOLATORI ED IMPOSTORI, BROKER E FREE-RIDER: TIPOLOGIE DI SOGGETTI MOBBIZANTI**

Dopo un certo declino delle tesi sul familismo amorale,<sup>(26)</sup> le scienze sociali si sono indirizzate verso interpretazioni dei comportamenti illeciti in chiave di "egoismo razionale". La scelta del comportamento illecito riprodurrebbe la logica del free-rider, in cui la razionalità egoistica spinge verso il massimo vantaggio, con l'azzeramento dei costi. Un comportamento razionale volto alla massimizzazione dei benefici per certi individui o in genere alla realizzazione dei loro illegittimi interessi personali, con vantaggi che superano gli eventuali

---

<sup>25</sup> W. Bion *Apprendere dall'esperienza*, Armando, Roma, 1972.

<sup>26</sup> E. C. Banfield, *The Moral Basis of a Blackward Society*, The Free Press Chicago 1958

costi in caso si realizzino le condizioni per essere scoperti e sanzionati. <sup>(27)</sup> Ma il comportamento di defezione del free-rider e' possibile quando e se gli altri cooperano, ad es. l'evasione fiscale o l'assenteismo e la poca o nulla produttività sul lavoro, l'accaparramento di risorse, destinate ad opere pubbliche, sono comportamenti che presuppongono che altri lavorino di più o paghino le tasse, o che le opere pubbliche si realizzino con altre risorse. Il problema e' che i costi da impiegare devono essere sempre a carico di altri. Condizione necessaria anche se non sufficiente, perchè ci siano comportamenti illegali e' che ci siano quelli legali, e, che una parte dei soggetti presenti nell'ambito legale, colluda e realizzi alleanze trasversali, più o meno apertamente con la parte illegale. Si tratta in sintesi di promuovere e favorire un complesso intreccio interdisciplinare, per tentare di osservare e comprendere queste tipologie di soggettività in tutti i loro aspetti, nelle loro premesse e nelle loro conseguenze. Profitto di impresa, ruoli professionali, consenso politico, narcisismo, si sincronizzano in un sistema pluralista di mediazioni ed interessi. I protagonisti di questo degrado ragionano in termini di profitti immediati, (anche di natura simbolica ed immateriale), essi ricoprono diverse professionalità e diversi ruoli. Questi possono all'occorrenza, aprire le porte ad una carriera professionale o politica, così come i profitti possono essere reinvestiti per procurarsi consenso e/o voti <sup>(28)</sup>. Il mediatore (broker), come Giano bifronte ha un volto indirizzato alla comunità, l'altro verso il centro, una doppia cultura del manipolatore, dell'esperto in relazioni (false, non autentiche) umane, una sorta di tecnica, che costituisce il suo capitale <sup>(29)</sup>. L'attività di intermediazione nei luoghi di lavoro come in politica, nei contesti professionali, nei collettivi informali e non, ha il compito di individuare bisogni, esigenze, desideri, interpretarli, selezionarli, renderli professionalmente, politicamente ed amministrativamente esprimibili,

---

<sup>27)</sup> Rose Ackerman S., The Economics of Corruption, in Journal of Public Economics, 4 pp. 187,203, 1975; ed in Political Economy, New York Academic Press, 1975, ed in Reforming Public Bureaucracy through Economics Incentives?, ed in Journal of Law, Economics, and organization, 2, 1, Spring pp. 131-161; cit. da A. Pizzorno introd. a Donatella Della Porta, Lo scambio Occulto, Il Mulino 1992

<sup>28)</sup> M. Calise, Il Sistema Politico Meridionale in transizione, Critica Marxista n. 4 1989

<sup>29)</sup> G. Gribaudi, I Mediatori, Antropologia del Potere Democristiano nel Mezzogiorno, Einaudi Torino, 1991

generalizzandoli in provvedimenti, atti, decisioni, programmi, verifiche. I mezzi ed i modi dell'attività di intermediazione possono riferirsi a luoghi di lavoro, partiti, sindacati, movimenti, associazioni, forme di autoorganizzazione dei cittadini di interesse collettivo, raggruppamenti, pubblicamente identificabili. Le competenze e le funzioni di intermediazione in un sistema o di intermediari caratterizzati e connotati come illegali o semplicemente tendenti alla disonestà, possono essere declinate e rappresentate in vari modi. Ad es. ricerca e produzione di informazioni, inerenti vantaggi particolari e corporativi, iterativamente derivanti da atti e provvedimenti amministrativi, economici o politici e nella conseguente indicazione delle transazioni illecite necessarie, garantendone le connessioni opportune. Il soggetto preposto ed individuato, colui che Pizzorno <sup>(30)</sup>, definisce quale "*faccendiere, fornito di capacità specifiche definite competenze di illegalità*", deve saper convivere con le minacce di sanzioni, coprirsi, proteggersi, e possedere un'ampia conoscenza di persone disponibili a partecipare, coprire, colludere con istanze ed aspirazioni illegali. Le "competenze di illegalità" sono tanto più richieste quanto aumentano i soggetti che sono portati ad entrare nell'illecito", e si suddividono in:

- a) soggetti che, pur non partecipando direttamente alla vita professionale, sociale e politica e, quindi, non entrando direttamente nelle transazioni, svolgono tuttavia attività di intermediazione, non meno efficacemente, anche se fuori, o ai margini. Condizionano grandemente i contesti lavorativi. Sono quei professionisti che pur ricoprendo un ruolo specifico, ad es. negli enti, nelle università, negli uffici giudiziari, nelle strutture socio-sanitarie, si "dedicano" a tutt'altro, ponendo in secondo piano la loro presunta professionalità.
- b) soggetti che combinano direttamente intermediazioni di affari leciti o illeciti, non partecipano direttamente alla vita professionale, sociale e politica, se non con un profilo minore, ma la condizionano ugualmente.

I soggetti in questione devono avere la capacità di allacciare reti di relazioni, legami di fiducia forti, di indurre a mutui favori, di stabilire obblighi reciproci, di conoscere nelle persone, anche le motivazioni più recondite. Ci si muove su

---

<sup>30)</sup> A. Pizzorno, Introduzione a Lo Scambio Occulto, di Donatella della Porta, Il Mulino 1992

un terreno dove si alternano amicizia, generosità, sodalizio, reciprocità, chiacchiera, comparatico, compagnoneria, modi vecchi e nuovi per stabilire, escogitare, solidarietà ambigue, che si collocano decisamente "contro" il bene comune. Si rappresenta una realtà, che procede per annessioni ed addizioni, retoriche e nominali si intende, dove tutto si "contamina", in particolare i contrari, pronta a trasformare in unanime sodalizio ogni conflitto, in merce retorica ogni sofferenza e spinta ideale, a parlare sempre e comunque di diritti e mai di doveri, dove il cinismo alimenta la destorificazione dei processi, delle situazioni reali, delle persone.<sup>31</sup>

Il mediatore corre sempre a caccia di opportunità, di occasioni, di interlocuzioni e di intermediazione di varia natura. Il carattere privato pre o extra statale dell'attività di intermediazione comporta una serie di conseguenze. Come osserva acutamente Pizzorno (<sup>32</sup>), rende non solo legittima, ma funzionale all'efficienza della intermediazione stessa (in quanto facilita l'identificazione degli interessi da rappresentare), la formazione di lealtà collettive intermedie, istituzionalmente subordinate, ma psicologicamente alternative alla lealtà verso lo stato, in quanto amministrazione pubblica. La forte legittimità, delle lealtà intermedie, che sfociano nel particolarismo o nel corporativismo, comporta una giustificazione di comportamenti corrotti. Completa il quadro la considerazione che l'attività di intermediazione professionale e politica non è separata da quella finalizzata alla raccolta delle risorse destinate al suo svolgimento ed alla sua autoriproduzione. Le caratteristiche dei "broker" e dei "rider" possono essere rappresentate dal "rampantismo", personaggi cioè che non nutrono progetti professionali, politici, sociali ed economici di ampio respiro non mostrano tensioni ideologiche, disprezzano le utopie, le grandi "narrazioni" sistematiche, i progetti, le verifiche, la logica, la storia ostentano spregiudicatezza, caratteristiche ben descritte da

---

<sup>31</sup> E. De Martino *Sud e Magia* Feltrinelli Milano 2001, pref. U. Galimberti; Vittorio Lanternari, *Ernesto de Martino*, in: *Dizionario Biografico degli Italiani*, ed. Enciclopedia Treccani, vol. XXXVIII, 1990,

<sup>32</sup>) A. Pizzorno: loc cit.

Donatella della Porta <sup>(33)</sup>. Una buona analisi deve ripartire quindi dalla inefficacia e dai ritardi dei costi penali, dalla venificazione degli organismi di controllo degli ordini professionali e dalla neutralizzazione dei costi politici, nei confronti di questo tipo di soggettività prevedendo strumenti di analisi diversi e linguaggi più appropriati. Un forte gioco di connivenze ed occultamenti ha reso possibile la vanificazione complessiva dei costi e dell'autorità legittima. L'immodificabilità dei meccanismi di potere di certe istituzioni può essere spiegata con il coinvolgimento di pochi fidati, che debbono garantire grosse quote di consenso unanime ma circoscritto, per sedersi ai tavoli delle spartizioni.

L'occultamento necessario richiede poche regole, ferree ed invisibili. Gli scambi, occulti e non, sono di varia natura: apporto di favori personali, danaro, informazioni, specifiche competenze, appartenenza ad apparati istituzionali e non, particolarmente influenti, a corporazioni forti etc. etc; sino a costituire un unico sistema di potere, un blocco sociale professionale e politico. Alla luce di quanto sopra affermato, le istituzioni, gli enti locali, i luoghi ed i soggetti deputati a rappresentare tutelare, promuovere il bene pubblico, divengono ingovernabili; il governo reale della cosa pubblica si trasferisce altrove. Si entra in una fase in cui anche i tradizionali partiti di massa, constatata l'impossibilità di procedere attraverso le vecchie pratiche clientelari, assistenziali, redistributive, tendono ad abdicare a sedi più o meno formali, dove risiedono interessi corporativi e le lobby, la loro pur distorta funzione. Da questo punto di vista i mediatori lasciano maggiormente il campo ai "rider" che puntano sulla creazione di realtà artificiali, che sono in effetti scatole vuote, sono protagonisti negativi tesi a rastrellare consensi, finanziamenti, privilegi, che producono, come risultato, poco sviluppo, abbassamento di quote di bene pubblico, di fiducia, di investimento per il futuro, e molto consumo, improduttivo d'altronde, ed usura di risorse umane, organizzative e finanziarie. Viene premiata la fedeltà per comparti, segmenti, corporazioni. Un meccanismo elitario, che aggrega o estorce il consenso. Tutto ciò è anche figlio, esito estremo e patologico, di pratiche professionali, sociali e politiche

---

<sup>33)</sup> D. Della Porta, *Lo Scambio Occulto*, Il Mulino 1992

che non hanno altra ambizione che la propria riproduzione. Il ricorso al modello “dell'egoista razionale” lascia insoluti alcuni problemi, attinenti i fattori che favoriscono ed ai fattori che frenano l'illegalità. La capacità di elusione del free rider deve comunque superare e colludere con :

1) Rischio delle sanzioni, fidando sulla inefficienza di esse, sui suoi ritardi o sulle sue convivenze.

Questo è relativo alla storia degli apparati di controllo formale, in merito agli episodi di corruzione sui luoghi di lavoro si deve parlare di "questione penale", oltre che di "questione morale".

2) La scomparsa o il depauperamento, la vanificazione di forme di controllo sociale informale: gruppi di appartenenza, famiglie, gruppi di riferimento, ordini professionali; oppure addirittura forme di connivenza tra questi e la stessa illegalità. Sarebbe indispensabile analizzare il tessuto delle connivenze, a tutti i livelli, e con gli elementi costitutivi (privatezza-segretezza, scambio occulto diretto-indiretto, controllo forte dell'appartenenza, stabilità delle posizioni di potere e delle influenze occupate). Deve essere evitata la neutralizzazione del conflitto e della concorrenza, in cui vengono attuate mediazioni ad oltranza, distribuzione e spartizione di mezzi, capacità, ricchezze pubbliche, su cui tutti sono d'accordo, ed in cui viene evitata ogni "concorrenza", ogni dissenso. Inoltre, vanno smascherati e denunciati i meccanismi di inclusione ed esclusione, sulla base di "fiducia", che sostituisca altri meccanismi di selezione: viene incluso, promosso, (si veda il meccanismo, apparentemente paradossale, ma molto distruttivo, di mettere a capo di certe istituzioni personale dequalificato, facilmente ricattabile e contiguo al potere costituito); non il meritevole, ma il più fidato.

Un'altra strategia di affermazione, dei broker e dei raider, consiste nella neutralizzazione dei costi morali di certe operazioni, tramite una studiata destorificazione degli eventi, che vengono manipolati, (le istituzioni, i collettivi, il più delle volte non hanno storia, viene spesso e strumentalmente riscritta,

dimenticata, manipolata<sup>34</sup>); e mediante la logica del "così fan tutti", che diventa un forte e cinico acceleratore culturale di illegalità'.

A tutto ciò si associa la contestuale "eliminazione o vanificazione", l'isolamento, di tutti coloro che hanno la forza, il coraggio di opporsi, di sottrarsi a questi giochi tragici e violenti. Si devono anche aggiungere altri grandi problemi che possiamo individuare nella struttura normativa e nel tessuto connettivo della società'.

Difetto di universalismo dei contenuti della legalità' (particolarismo legislativo, neo-corporativismo, inflazione dei diritti, inefficacia del senso di appartenenza e cittadinanza, ritorno del mercato e della contrattazione proprio nei settori in cui si era introdotto un progetto correttivo e neo distributivo del diritto.)

Baratro sempre più profondo tra enunciazioni e pratiche dei diritti, in modo tale da riciclare discrezionalità del potere, dove la legislazione interviene a contenerla (intermediazioni bancarie, burocrazia sanitaria ed amministrativa etc. etc.) Difetto di interiorizzazione dei contenuti normativi da parte del sistema sociale, sia per motivazioni susesposte, sia per la oscurità e la farraginosità delle pratiche legislative. Siamo convinti che contare sulla legalità' rappresenti tutt'oggi sinonimo di investimento in quello che è ancora possibile di bene comune, anche se non possiamo delegare solo al diritto ed alle norme un settore e delle problematiche così delicati, come la stessa riaffermazione dei diritti, la legalità', la giustizia, la coesione sociale e la democrazia nel nostro paese. In sintesi, abbiamo voluto sostenere che dietro il free rider, l'egoismo razionale, c'è una triplice crisi già richiamata: deficit della morale, in particolare, ma non solo, di quella pubblica, crisi del diritto, con conseguente trasgressione e vanificazione della legge, crisi della politica e dei suoi meccanismi. Dietro vi sono, lo ribadiamo ancora una volta, una questione morale, una questione penale, ed una questione politica. Una buona analisi dei fenomeni legati a free-rider e broker deve ripartire non solo dai problemi epistemologici, legati, tra l'altro, all'osservazione del problema, ma anche dall'inefficacia dei costi morali, dai ritardi dei costi penali e dalla neutralizzazione dei costi politici. La neutralizzazione apparente di costi viene attuata tramite un forte gioco di

---

<sup>34</sup>) M. Douglas, Come Pensano Le Istituzioni, Il Mulino Bologna 1976.

connivenze e di occultamenti. La connivenza ha bisogno di coinvolgere pochi e fidati, richiede consensi unanimi, ma circoscritti a chi viene ammesso alla tavola dei free rider, piuttosto che consensi diffusi ma incontrollabili. L'impostura che ne consegue ha a che fare con il processo del ricordare: l'impostore infatti è colui che falsifica la propria storia personale, che disconosce il suo Sé passato, senza preoccuparsi della coerenza con quello che ha fatto o detto in tempi precedenti, come se la sua identità non fosse in continuità con il passato. Le neuroscienze ci dicono che le tracce degli eventi passati vengono continuamente ricategorizzate in base ad esperienze più recenti, che il passato viene continuamente rimodellato e che ciò è strettamente connesso con le emozioni. In altri termini l'uomo ha la possibilità di modificare a scopo difensivo il passato. Avviene cioè che un soggetto può dimenticare selettivamente ciò che gli ha prodotto dolore o che il ricordo venga sostituito da un altro ricordo. Chi si occupa di psicologia delle testimonianze sa che interrogando i testimoni di un fatto si possono avere versioni molto diverse fra di loro, non tutti ricordano esattamente le date, alcuni particolari sono omessi o ingigantiti. Nessuno nega, per ragioni emozionali, che un fatto sia avvenuto, a meno che non ci troviamo dinanzi a gravi disordini cognitivi, propri di patologie mentali di una certa consistenza. Una grande psicoanalista, a cui si fa tutt'ora riferimento per gli studi sull'impostura, sulle manipolazioni, ha anche fatto una distinzione tra impostore nevrotico, (quasi inconsapevole) e vero impostore.<sup>35</sup> E' possibile che chi arriva ad usare coscientemente modelli menzogneri abbia sviluppato tale attitudine nella sua infanzia a scopo difensivo, spinto dal comportamento dei genitori, e, avendone tratto benefici, abbia continuato nella stessa maniera nella vita adulta, in ambiti man mano sempre più allargati come quelli della scuola, della vita associativa, del lavoro, delle relazioni in genere. L'impostore, il manipolatore dà una rappresentazione di sé,<sup>36</sup> indipendentemente dagli altri, anzi cerca di imporla, prescindendo dalla realtà; a tratti tali manovre sono anche un sistema per autoconvincersi. Le relazioni in

---

<sup>35</sup> Greenacre Ph. 1958 *The Impostor Psychoanal.* Q. 27:359-382;  
*Studi psiconalitici sullo sviluppo emozionale, L'impostore*  
Martinelli ed. 1979 Firenze

<sup>36</sup> J. Sandler *Towards a Reconsideration of the Theory of*  
*Motivation*, Bulln. Anna Freud Centre, 8, 223-44, 1985

malafede sono di tipo manipolativo-vincolante, le relazioni che si strutturano sono asimmetriche e non “liberanti”, incentrate sul fine, neanche tanto occulto, di “avere l’altro in pugno.

Il soggetto manipolatore ed impostore dedica tempo nella costruzione della sua immagine. La realtà non è un limite, se la sua storia e la sua condizione non gli piacciono o crede che non gli diano successo, le cambia. Ha bisogno di essere accettato e quindi si fa simile al suo pubblico. Assume sfaccettature e personalità differenti non per identificarsi con “il personaggio” che dice di essere, ma per appropriarsi delle caratteristiche, della potenza di un altro, perché in fondo egli non ne ha, e non ha molte sicurezze. E’ in cerca di un io,<sup>37</sup> di solito ha avuto genitori svalutanti<sup>38</sup>. La deprivazione emozionale da parte di uno dei genitori, assieme alla iperprotezione e ipervalutazione da parte dell’altro, che con grandi aspettative stimola e sollecita il suo narcisismo. Si sollecita così, un ideale dell’io, esaltato in genere dalla figura materna, ed impedito nella sua realizzazione da un padre castrante, sentito dal bambino come l’unico detentore del potere sessuale. Capovolgendo quindi nell’opposto la propria immagine svalutata, frutto di difficoltà a livello di identificazione e seguendo aspettative illusorie, l’impostore concepisce un ideale dell’Io troppo elevato per lui<sup>39</sup> e troppo sproporzionato per le sue reali capacità. Non riuscendo a raggiungere tali vertici di onnipotenze e di perfezione, l’impostore si costruisce una falsa personalità capace di rispondere a tali aspettative. L’impostore sente come un dovere di corrispondere all’ideale dell’io che gli è stato imposto e se non lo fa si sente infelice, depresso e colpevole di tradimento. L’impostore cerca con tutte le forze di convincere sé stesso e gli altri che sia vera la personalità che esibisce e che indossa come costume mascherato per nascondere la propria debolezza. Se gli altri non accettano le sue falsificazioni si sente come una vittima, tende ad indurre i sensi di colpa, e sente come un attacco il rifiuto degli

---

<sup>37</sup> cfr. Greenacre Ph. 1958 op. cit.

<sup>38</sup> H. Deutsch *The impostor –Contribution to Ego Psychology of a Type of Psychopath*, Psychoanal. Q. 24, 483- 505, 1955

<sup>39</sup> Aarons Z. *Depression Affect and its ideational confront: A case study of Dissatisfaction* Int. Journal Psycho-anal, 71 285-296 1990; *Normality and Abnormality in Adolescence with a Digression on Prince Hal The Swing of the Wild Oats*, Psychoanal. St. Child 25: 309-339 1970

altri a trattarlo come lui desidera e vuole apparire. A tali attacchi reagisce o con aggressività o con toni seducenti e sorridenti che nascondono enormi quote di aggressività.

La personalità dell'impostore ha un basso livello di organizzazione dell'io ed è costituita da identificazioni multiple non sintetizzate.<sup>40</sup> Proprio per questa molteplicità di identificazioni e quindi di identità, l'impostore si presenta agli altri con la identità che sente e valuta più adatta per l'occasione proprio come se fesse un vestito e riesce a scartare le altre identità che non gli sembrano adeguate. L'impostore avrebbe un narcisismo patologico, un senso disturbato della realtà, non avrebbe superato il conflitto edipico ed un super-io disturbato.<sup>41</sup> Per altri autori l'impostore ha massivamente sviluppato le possibilità della imitazione, non avendo alcuna capacità di identificazione e alcun senso del sé.<sup>42</sup> Un'altra autrice che ha affrontato assieme i problemi della malafede e della impostura parla di difetto nella organizzazione mentale di base, (descritta proprio da Gaddini) con una angoscia di integrazione che si oppone difensivamente alla integrazione del sé e congela grosse quote di aggressività<sup>43</sup> L'impostore si presenta in genere con modi affabili, ma ha in realtà dentro di sé quote consistenti di aggressività che poi scarica quando riesce a sedurre gli altri e che si manifesta anche violentemente quando vengono espresse critiche, o non vengono accettate le simulazioni in modo da smascherare così la sua impotenza. Un'altra caratteristica della personalità dell'impostore è legata alla difettosa gestione dell'aggressività, la sua scarsa capacità a gestire e tollerare i conflitti. Proprio perché io e super io sono difettosi, non integrati, a differenza di chi riesce sia pur con difficoltà a fare i conti con la propria conflittualità, nel mondo interno e con il mondo esterno, l'impostore ed il simulatore sembrano vivere l'illusione di una completezza

---

<sup>40</sup> H. Deutsch op.cit

<sup>41</sup> cfr. Greenacre Ph. 1958

<sup>42</sup> Gaddini E. *Fantasie difensivi precoci e processo psicoanalitico* in Scritti R. Cortina Milano 1989; *Se e come sono cambiati i nostri pazienti fino ai nostri giorni*, in Scritti R. Cortina Milano 1989;

<sup>43</sup> Argentieri Bondi op.cit.

narcistica in cui i conflitti nel mondo interno e con la realtà esterna possono essere scartati ed elusi<sup>44</sup>

L'aggressività non elaborata ed espressa e manifestata nelle fenomenologie più disparate sembra un tratto prevalente nei manipolatori, impostori, soprattutto nelle dinamiche lavorative che caratterizzano le strategie di mobbing. Secondo studi su base etologica, l'aggressività si tradurrebbe nell'uomo in comportamenti di lotta per la dominanza. Come per gli animali in un branco così gli uomini cercherebbero di arrivare a posizioni gerarchicamente dominanti. Ma mentre negli animali la gerarchia ha uno scopo di "pacificazione" chi raggiunge posizioni di potere nei gruppi umani lo fa per far prevalere propri interessi personali su quelli collettivi, sul bene comune.<sup>45</sup> E' questa "la storia" di molti impostori e manipolatori mobbizzanti. Un minore vissuto in posizioni gerarchiche di sottomissione rispetto a padre e fratelli, in modo anche umiliante può essere spinto a cambiare posizione gerarchica nel corso della vita. Se ha la capacità di farlo con mezzi leciti lo farà in base alle qualità, se invece non è capace, non ha mezzi o è stato troppo umiliato e schiacciato potrebbe ricorrere, per realizzare sue aspirazioni a metodi dell'impostura capovolgendo nell'opposto e difensivamente la sua condizione di sottomissione. L'impostore ed il manipolatore, anche nei contesti lavorativi, hanno una peculiare capacità di sedurre, affascinare, stregare, illudere, rassicurare, scoprendo quello che gli altri sono pronti a credere o sono avidi di ascoltare<sup>46</sup>. In tutto quanto suddescritto un ruolo fondamentale, lo hanno proprio le vittime, in una sorta di paradossale gioco circolare e ridondante. Secondo la Greenacre (1958), già citata in questo lavoro, coloro che danno credito ai manipolatori, agli impostori mobbizzanti, hanno alti livelli di collusione, di complicità, a volte anche inconscia con questi ultimi. Anche "le vittime" soffrono di bassa autostima per proprie ferite narcistiche<sup>47</sup>, hanno a volte bisogno di un investimento oggettuale immaginato

---

<sup>44</sup> Cfr. J. Chasseguet Smirgel, *L'ideale dell'io* ed. Cortina Milano 1975, *Perversion, Idealization and Sublimation* Int. J. Psycho-Anal. 55: 349-357

<sup>45</sup> M. Rechichi *Homo Sapiens tra etologia e psicoanalisi* Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 1998

<sup>46</sup> L. Finkelstein *Psychoanal. Q.*, 43 85-114

<sup>47</sup> cfr. C. Olden *About the Fascinating Effect of The Narcisistic Personality*, Amer Imago II, 347-356

come potente, da idealizzare, sperando di ricevere magicamente salvezza e valore attraverso il contatto con soggetti sentiti come onnipotenti. Freud (1921)<sup>48</sup>, ha magistralmente descritto il ruolo del leader che nel gruppo assume il ruolo dell'ideale dell'io. Se però il leader è un impostore, le vittime possono servirsi della negazione, o del diniego come meccanismi di difesa, per non vedere questa sua realtà. La vittima può sentirsi rassicurata dalla presenza dell'impostore, del manipolatore, mentre questi ha bisogno delle vittime da sadizzare per confermare la sua illusoria grandiosità. Sono le vittime compiacenti ed acquiescenti che lo aiutano a trasformare le menzogne, le violenze, le scorrettezze in qualcosa di socialmente accettabile (apparentemente). Come per dei genitori compiacenti che "perdonano tutto" permettendo al figlio ogni disonestà e condonandogli meccanismi di difesa anche patologici, così le vittime diventano coloro che confermano le sue falsificazioni e diventano suoi complici.

La dinamica distruttiva si regge su di una paralisi dell'azione/reazione della vittima con caduta della responsabilità del singolo. I punti deboli delle vittime sono anche da ricercare in:

- Effetto ipnogeno con asservimento dei sottistemi per l'assenza di un pensiero riflessivo, critico e comunitario, per cui alla fine "tutti continuano a fare tutto", per automatismo e senza alcuna reazione.
- Gestione solitaria del "problema mobbing" da parte delle vittime che così colludono con la personalizzazione della dinamica distruttiva, perdendo autostima e scivolando in uno stato depressivo

---

<sup>48</sup> S. Freud *Psicologia delle Masse ed Analisi dell'Io*, in Freud Opere Borighieri Torino 1980 pag 257-330

**“LA CALUNNIA E’ UN VENTICELLO.....”**

**PETTEGOLEZZO E CALUNNIA COME DIMENSIONI RELAZIONALI E MECCANISMI DIFENSIVI ISTITUZIONALI NELL’AMBITO DEL MOBBING**

La malafede, il pettegolezzo possono anche essere letti e decodificati come assetti relazionali tra individui e con l’ambiente. La qualità delle informazioni, i confini tra individui, sottosistemi, gruppi, le regole che governano l’avvicinamento ed il distanziamento necessari, sono regole basilari della convivenza umana e nei luoghi di lavoro. Questa “regola di confini” può essere vanificata dall’occultamento o la distorsione delle informazioni.

L’obiettivo, delle calunnie e dei pettegolezzi, è anche quello di distrarre e distogliere le capacità attentive e di concentrazione degli interlocutori dalla focalità verso i veri problemi, le reali questioni in atto, “dando in pasto”, notizie frammentate, parcellari, ambigue e superficialmente emotivamente coinvolgenti. Nella relazione psicotica prevale la non definizione della relazione attraverso la sistematica auto ed eterosqualifica verbale e non verbale di ogni tipo di comunicazione, la negazione dei conflitti, la mistificazione per mezzo della induzione di problematiche e significati e del loro contestuale occultamento. La pseudomutualità ottenuta attraverso la ferrea adesione a fantasmatici miti e segreti familiari, le ingiunzioni paradossali che costituiscono il tessuto connettivo dei doppi legami; ed infine l’assoluta prevalenza dei significati analogici su quelli digitali.<sup>49</sup>

Si potrebbe ipotizzare una analogia tra questo schema di relazione e la relazione di malafede. In quest’ultima uno dei membri della relazione nega all’altro parti di sé, occultando i propri pensieri ed attraverso la comunicazione verbale e non, afferma aspetti di sé falsi o parzialmente veri. Colui che riceve il messaggio percepisce vissuti antinomici, contraddittori dei comportamenti espressi, si avverte l’impressione di ambiguità e falsità. Nascono i dubbi rispetto alle categorie di vero/falso e che riguardano osservatore ed osservato. Sospetto, incertezza possono essere vissuti senza una verifica di margini di verità

---

<sup>49</sup> cfr. Vella G., Ruberto A., *La relazione di malafede* in *Terapia Familiare* Vol.8 - dicembre 1980

dell'altro, in quanto non si riesce ad esplicitare lo smascheramento nella misura in cui l'altro non si disvela.

Nelle organizzazioni, nelle istituzioni, nei luoghi di lavoro, (come quelli a cui abbiamo fatto riferimento nella parte iniziale del presente contributo), nelle comunità, come nelle famiglie, le strategie di malafede sono una funzione sistemica di mantenimento dello status-quo, o come espressione di lotta per il potere e necessità di cambiamento<sup>50</sup> Istituzioni come quelle descritte nel caso riportato nella parte iniziale, mostrano aspetti perversi che vengono istituzionalizzati: corruzione, ingiustizie, complicità. I meccanismi della malafede servono per perpetuare il sistema. L'utilizzo della malafede attraverso la comunicazione come "rumore di fondo", è un sistema tipico di istituzioni, gruppi, soggetti deboli, con basso o nullo livello di legame, di fiducia, appartenenza, identità, costruzione di significati comuni, condivisi e reciproci. E' un tentativo maldestro di liberare quote di aggressività non apertamente dichiarate, in contesti non fondati su codici e registri comuni. La cultura istituzionale dovrebbe fondarsi su un sistema di valori, ideologie, modi di pensare comuni, che sfociano in norme e regole di comportamento e che sorreggono il funzionamento esplicito o implicito/latente di una organizzazione sociale<sup>51</sup> I legami deboli favoriscono la cristallizzazione dei ruoli e dei comportamenti e la riproduzione dei codici familiari disfunzionali nella comunicazione. Nelle istituzioni, nei gruppi e nelle comunità dove si tenta di favorire trasformazioni, cambiamenti in senso cooperativistico, vengono opposte resistenze distruttive con varie modalità. Il rumore di fondo, una specie di comunicazione rumoreggiante è uno dei sistemi comportamentali più usati e che si alimenta di pettegolezzi, pregiudizi, processi di attribuzione in negativo, comunicazioni allusive, risentimenti "non detti", che inducono collusioni reciproche nella condivisione di segreti. Il pettegolezzo organizzato alle spalle del soggetto designato è un ottimo strumento per veicolare sospetti, pregiudizi, rancori, vendette, invidie, tutte strategie ad alto potenziale di persecutorietà. La vittima non ha la possibilità di difendersi apertamente perché "le voci" non

---

<sup>50</sup> cfr. Vella G. Ruberto A. op. cit

<sup>51</sup> Enriquez E., *Per un'appartenenza creativa alle istituzioni*, in "Animazione Sociale", n. 10, 1997,

hanno volti precisi. Le informazioni pseudodonfidenziali alludono ad incoerenze, contraddizioni di comportamenti, notizie riservate sulla vita privata che inducono nell'ascoltatore dubbi malevoli, confusione, contraddittorietà di comportamenti, sull'altro usato come capro espiatorio. Il pettegolezzo, la maldicenza, la malafede vengono spesso utilizzati contro "falsi nemici", e per rimuovere aggirare i conflitti attraverso vie indirette spostamento del conflitto fuori di sé, dal proprio ambito ha come finalità molteplici funzioni: ricombatta il gruppo contro "immaginari e strumentali" nemici esterni; semplifica la gestione dei conflitti mediante l'attribuzione di valori positivi del proprio gruppo di appartenenza contro altri, gruppi o singole soggettività. In contesti simili "l'aggressività non viene mai detta o dichiarata, passa attraverso le triangolazioni, i rumoreggiamenti, la costante demolizione o disconferma del lavoro degli altri"<sup>52</sup> C'è un vero e proprio spostamento dell'aggressività verso sistemi immaginativi istituzionali che appagano desideri narcisistici di identificazione ed onnipotenza dei soggetti, che fuggono così si difendono e rimuovono le ferite narcistiche derivanti dalle frustrazioni per ad es. mancata progressione di carriera, trasferimenti da contesti più gratificanti economicamente, assenza di incentivi qualificanti. Lo stile del pettegolezzo riguarda il transpersonale collettivo che attraversa l'identità più intima senza che le competenze cognitive possano minimamente concettualizzarlo o tematizzarlo. Riguarda aspetti del transpersonale relativi ad un livello etnico-antropologico, transgenerazionale (mondo familiare, rapporto delle reti transgenerazionali, istituzionale e sociocomunicative).<sup>53</sup> Riflette anche il livello etico delle persone e dei gruppi che lo producono e si sviluppa nella misura in cui gli adepti di tali procedure hanno anche tanto tempo per le comunicazioni "salottiere", sottraendolo al lavoro, alle relazioni significative, agli impegni, ad aspetti costruttivi. Per tale motivo lo stile disimpegnato può risultare vincente negli ambiti istituzionali. L'attaccamento intransigente al proprio gruppo di appartenenza funziona come forza esplicita di identificazione con un modello dogmatico

---

<sup>52</sup> Di Maria, F., Lo Verso, G. (1995) (a cura di) *La psicodinamica dei gruppi. Teorie e tecniche*. Milano: Ed. Cortina.

<sup>53</sup> Pontalti C., *Epistemologia Familiare ai disturbi di personalità*. In *Terapia Familiare*, N. 52, 1996. *Le matrici gruppali in psicoterapia familiare*. *Terapia familiare*, n. 19, 1985.

istituzionale. Il gruppo in malafede mostra un pensiero chiuso, né divergente né creativo in cui i rapporti interpersonali sono fondati su tipizzazioni, schemi mentali, processi di attribuzione predefiniti, stereotipati.<sup>54</sup> Si nota una identificazione con le proprie matrici mentali saturate, che non contemplanò uno spazio mentale flessibile, o come lo definisce l'epistemologia gruppoanalitica, "uno spazio senza"<sup>55</sup> Anzi più è presente la minaccia del cambiamento, (iniziative tese alla cooperazione ed allo sviluppo creativo), più il senso di minaccia viene incanalato verso ritualizzazioni stereotipate, che conservano principi fondativi di tipo dogmatico. La messa in atto di un "rumore di fondo contro", ripropone il principio della contrapposizione faziosa, la simmetria relazionale che impedisce scambi, influenze, modificazioni e trasformazioni reciproche. L'accoglimento dell'essere con, dell'alterità, può assicurare l'avvio di un processo trasformativi sul piano culturale e relazionale.<sup>56</sup> Nelle istituzioni,

---

<sup>54</sup> P.L. Berger T. Luckman *La realtà come costruzione sociale* Il Mulino Bologna 1969

<sup>55</sup> cfr. Foulkes, S.H.: (1964) :*"Analisi terapeutica di gruppo"*. Trad. it. (1967) Boringhieri, Torino. *"La psicoterapia gruppoanalitica"*. Trad. it.(1976) Astrolabio, Roma.

Lo Verso, G. e Papa, M.: *Il gruppo come oggetto di conoscenza e la conoscenza del gruppo in: "La psicodinamica dei gruppi"*. Di Maria,F. e Lo Verso,G. (a cura di) (1995)Cortina, Milano.

Lo Verso, G. e Papa, M.: *Il gruppo come oggetto di conoscenza e la conoscenza del gruppo in: "La psicodinamica dei gruppi"*. Di Maria,F. e Lo Verso,G. (a cura di) (1995)Cortina, Milano.

Gill, M.: *Tendenze attuali in psicoanalisi in "Psicoterapia e Scienze Umane n.27 1993.*Napolitani, D. : *Individualità e gruppalità* Boringhieri, Torino 1987.

Napolitani, F.: *Il gruppo come strumento psicoanalitico in :Ancona.L, (a cura di) Nuove Questioni di psicologia. La Scuola,Brescia 1972.*

Neri, C.: *Gruppo* (1995); Borla, Roma.Nucara. G, Menarini,R, Pontalti.(1995): *La famiglia e il gruppo:clinica gruppoanalitica e psicopatologia.*

In: "La psicodinamica dei gruppi" , Cortina,Milano,1995.Ondarza Linares, J. : *Il tempo e la clinica gruppoanalitica. Alcuni spunti e riflessioni* In: "Rivista Italiana di Gruppoanalisi".Vol .IX.n 3 Dicembre 1994.

Profita, G.,Venza, G. (1999) : *Il gruppo in psicologia clinica.* In: "La psicodinamica dei gruppi". Cortina, Milano, Vanni, F. (a cura di):

" Saggi di psicoterapia di gruppo". (1979),Boringhieri,Torino.

<sup>56</sup> Stefano Mistura *L'incontro con l'altro. Dal folle allo straniero* relazione al convegno: Crisi e Cronicità organizzato da Istituto

nei gruppi che sono disfunzionali vi è spesso il timore, la paura di dialogare, di confrontarsi con l'incertezza, cioè la messa in discussione delle realtà esplicative istituzionali, che ritualizzando e cristallizzando le dinamiche relazionali ed istituzionali assicurano stabilità o identità istituzionale coattive.