

RELAZIONI TOSSICHE



# LE RELAZIONI TOSSICHE SUL LAVORO

DINAMICHE, RISCHI E AUTODIFESA

/ Luciana **d'Ambrosio Marri** /



La felicità sul lavoro è forse utopia, ma quando le relazioni lavorative diventano “tossiche” è decisamente troppo! Per difendersi bisogna prima inquadrare come queste relazioni inquinanti giocano nei rapporti sul lavoro: solo così è possibile riconoscerle e arginare la loro tossicità rispetto a sé stessi e all’ambiente di lavoro.

Le relazioni interpersonali possono essere serene, soddisfacenti, stimolanti, rassicuranti, certamente altalenanti nelle loro dinamiche di movimenti emotivi che le caratterizzano a fronte di eventi che coinvolgono le persone in rapporto tra loro, oppure possono essere o trasformarsi nel peggiore degli incubi. Questo vale in ogni contesto della vita privata e della

vita lavorativa (tra capo e collaboratore, tra colleghi di pari livello, nel gruppo temporaneo di lavoro, tra responsabili di differenti unità organizzative o all’interno della stessa area, oppure con soggetti esterni alla propria organizzazione ma con i quali è “obbligatorio” avere rapporti professionali). Poniamo dunque

il focus sulle relazioni distruttive nel contesto lavorativo. *Relazioni tossiche* perché rendono il clima di lavoro irrespirabile e perché sono nocive all’equilibrio e alla salute psicologica e sociale della persona e del team in cui si opera. Non si può mai sottovalutare l’“effetto domino” dello spargersi del disagio nel gruppo di lavoro. Se l’ambiente di lavoro non può essere un eden, avulso dalle caratteristiche umane e quindi anche dalle emozioni e dalle irrazionalità che rendono umano l’essere umano, è pur vero che chi gestisce le persone ha una responsabilità particolare nel saper o non saper riconoscere i comportamenti distruttivi propri e altrui che danneggiano il contesto di lavoro. E, comunque, ognuno di noi ha una propria responsabilità nel muoversi e favorire agio o malessere nelle relazioni con gli altri. Sul lavoro non scegliamo le persone con cui lavorare e quindi la nostra attenzione merita un particolare sforzo di concentrazione, non foss’altro perché passiamo più tempo in attività professionali dentro e fuori il luogo di lavoro rispetto a quello che dedichiamo alla vita privata. Pertanto la ricerca della salubrità dell’aria lavorativa che respiriamo la dobbiamo in primo luogo a noi stessi e poi, certamente, anche agli altri.

## QUANDO IL PROBLEMA È IL CAPO

Lamentarsi del proprio responsabile è un’abitudine diffusa, ma talvolta non si capisce proprio come può un’organizzazione porre a capo di strutture persone così evidentemente disfunzionali. La *leadership malata* è una realtà ed è stata studiata in diversi ambienti di lavoro (Castiello d’Antonio, 2011). Tra le diverse tipologie, il manager narcisista, che usa strumentalmente gli altri, concentrato sul proprio obiettivo di successo, rappresenta una delle figure più drammatiche sul palcoscenico della vita organizzativa. La consapevolezza della varietà degli stili di leadership e il grado di fiducia in sé stesso di chi deve avere a che fare con alcune di queste tipologie

possono venire in soccorso nel momento in cui si colgono i primi segnali di comportamenti manageriali distruttivi. Troppo spesso, a fronte di stili di leadership altamente destabilizzanti e tossici (per le persone che li subiscono), i vertici organizzativi tollerano e giustificano, spesso perché, dopotutto, «quel manager è molto

competente!» e magari raggiunge tutti i suoi obiettivi. Si preferisce chiudere gli occhi sulle componenti soft della persona-al-lavoro, privilegiando elementi che nulla hanno a che vedere con quei parametri di sanità mentale e comportamentale che si richiedono a coloro che gestiscono ruoli di responsabilità.

“  
Il manager narcisista  
usa gli altri per i propri  
scopi: è una delle  
figure peggiori

RIPERCORRIAMO VARIE  
DISFUNZIONALITÀ  
RELAZIONALI CHE  
POSSONO INSORGERE  
NELL’AMBIENTE DI LAVORO  
SIA CON I SUPERIORI  
CHE CON COLLEGHI  
DI PARI GRADO



### COLLEGHI PROBLEMATICI E QUALCHE VIA DI SOLUZIONE

Cadere nelle “trappole” di alcune tipologie di colleghi può trasformare le relazioni con loro in rapporti tossici dai quali è difficile uscire. Ci sono colleghi che si lamentano, quelli che vivono di gossip aziendale, quelli che fanno di tutto e di più sentendosi sempre in colpa per non riuscire a fare altro e diventando così ansiogeni per chi li circonda; ci sono quelli privi di qualsiasi metodo che vivono e spargono caos; quelli che devono sempre fare altro o non fare nulla e che comunque non stanno mai “sul pezzo”... Insomma, la varietà di persone con cui si deve lavorare è notevole. Allora?

Se al collega che si lamenta

sempre e comunque può essere più opportuno chiedere come suggerisce di affrontare quella certa faccenda in modo da interrompere l'effetto lagnoso e responsabilizzarlo, cosa fare con chi ritiene di avere tutti i problemi dell'azienda sulle sue spalle e pensa, con una buona dose di narcisismo, di essere l'unica persona che sa risolvere le cose, mentre ha soltanto un costante bisogno di conferme? Rispetto a questo soggetto è importante non togliere importanza al suo lavoro, ma contemporaneamente non sminuire il proprio, anzi enfatizzarlo in modo analogo e riconoscere i reciproci meriti riguardo a una attività professionale che accomuna entrambi.

C'è poi l'eventualità di lavorare con colleghi ansiosi che entrano quasi in apnea intrisa di panico di fronte a imprevisti e urgenze, e che spargono stress. In situazioni del genere, per non cadere nella trappola del “tutto importante, tutto urgente” può essere utile riconoscere l'effettivo sovraccarico di lavoro e di tensione altrui, e reagire collaborando, sì, ma con una certa distanza emotiva. Chi non è mai stato alle prese con il collega pigro e indolente che scansa qualsiasi attività? Nei suoi confronti è importante mantenere un sano distacco, non diventare complici della sua demotivazione spesso manipolatoria, non sostituirsi a lui nelle cose da fare, anzi attribuirgli dei ruoli o delle mansioni di cui abbia esplicitamente la responsabilità.

Naturalmente, questi suggerimenti sono spunti, non ricette. D'altronde, si tratta di rapporti che vanno ge-

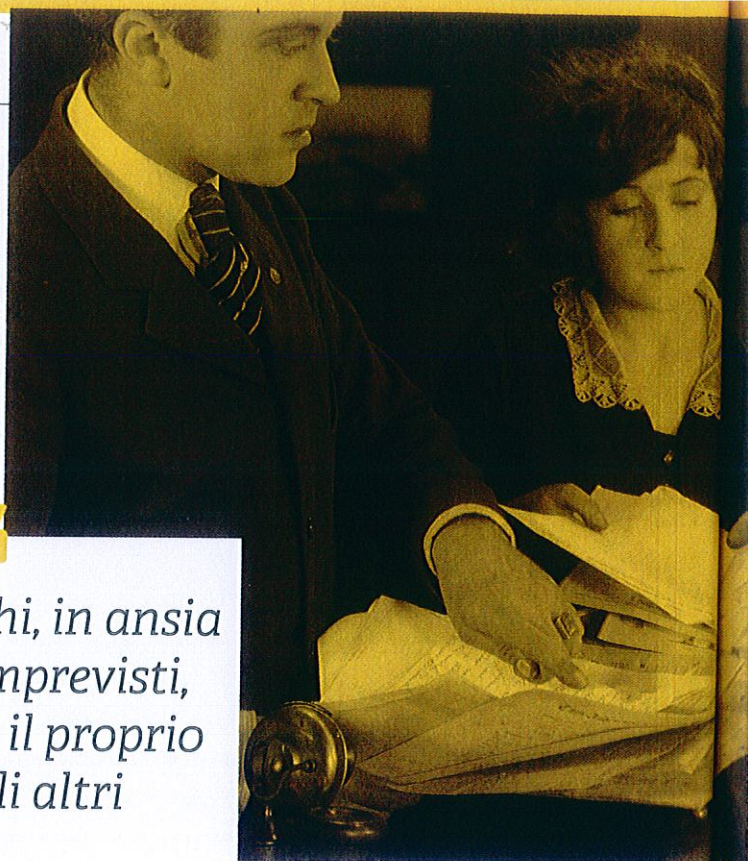
“  
Alcuni colleghi, in ansia  
per eventi imprevisti,  
trasmettono il proprio  
stress agli altri

stiti nella vita lavorativa, e quindi nei limiti temporali degli incontri “obbligati” delle relazioni professionali.

### UBRIACHI DI LAVORO

Essere *ubriachi di lavoro* è una condizione tossica e quindi dannosa sia per sé stessi sia per il tipo di relazioni con gli altri nel contesto professionale, soprattutto se si è a capo di un gruppo. Ma in che senso “ubriachi”? Il *workaholic* è il “dipendente da lavoro”, intossicato dal voler lavorare sempre e comunque, secondo ritmi bulimici nel vivere il tempo solo sul versante dell'attività professionale. In tal senso, dunque, egli si ubriaca di lavoro, è *drogato* nel rapporto con il lavoro, e quindi è da esso *tossicodipendente* perché solo attraverso il lavoro identifica la propria identità esistenziale. Come tutti i drogati, è mosso da una «pulsione soggettiva a consumare una data sostanza – nel nostro caso la *sostanza* è rappresentata da tutto ciò che ruota intorno al lavoro, inteso sia in senso fenomenologico, sia in senso simbolico – di cui la persona non può più fare a meno» (Castiello d'Antonio, 2010).

Secondo il proprio vissuto e la propria percezione, questo tipo di persona pretende un approccio analogo da parte di chi lo circonda, dai collaboratori. Essi vengono così schiacciati, pressati, incalzati in modo imperativo, categorico, sbrigativo, secco, algido o







“  
*In un ambiente  
di lavoro è giusto,  
e prudente, mantenere  
un po' di riservatezza*

ma di accettare? Certamente i rapporti con capi e colleghi vanno curati e gestiti in ottica positiva e autentica, di reciproca fiducia, ma è anche vero che sul lavoro il rapporto col capo è naturalmente intriso di elementi valutativi rispetto alle prestazioni e già con i colleghi

costruire un costruttivo confine tra la vita professionale e quella privata non è facile. Il rischio del far sapere tutto di sé, della propria vita intima e quotidiana, a soggetti con i quali il rapporto, per quanto amicale, non è solo amicale, riguarda – in buona fede o meno – l'utilizzo di certe informazioni personali nel contesto lavorativo, insomma la diffusione di aspetti della propria vita il cui uso può diventare distorto, ambiguo. In pratica, l'apparente «non ho nulla da nascondere» può trasformarsi in un boomerang. Perché è giusto e sano, credo, mantenere una zona di riservatezza personale, nulla togliendo alla positività delle relazioni professionali; e così evitare persone o modalità *troppo* invadenti la sfera privata.

veemente, a seconda delle situazioni e delle urgenze reali o presunte dall'ansia del soggetto workaholic di bruciare il tempo. Ovviamente, questo stile di leadership intossica il gruppo, distrugge le relazioni intra-gruppo, sparge tensione, carica di violenza il clima interno. Il workaholism è una nuova forma di tossicodipendenza, che si aggiunge a quelle più note e tradizionali, inerenti al tabacco, al gioco d'azzardo, al sesso, all'alcol, a Internet. Il primo a studiare tale comportamento e le sue manifestazioni è stato Wayne E. Oates. Per disintossicarsi dalla "droga di lavoro" sono necessari un bravo psicoterapeuta e il desiderio del workaholic di curarsi.

## ATTENZIONE ALL'AMICIZIA CON CAPO E COLLEGHI SU FACEBOOK

In epoca social, dove la moda è condividere tutto con tutti, può accadere che capo e colleghi chiedano l'amicizia su Facebook. Che fare? È l'inizio di una modalità di relazione positivamente amicale in nome della trasparenza e del non avere nulla da nascondere o c'è qualcosa di più a cui prestare attenzione pri-

## DAL MALTRATTAMENTO CONSAPEVOLE E VOLONTARIO AL MOBBING

La dinamica carnefice-vittima può caratterizzare anche relazioni nell'ambiente di lavoro e sfociare nel fenomeno chiamato *mobbing*. In tal caso abbiamo il soggetto vittima di mobbing e il soggetto attivatore del mobbing, cioè il *mobber*, il quale è aggressore all'interno di un contesto di gruppo in cui ciò gli è reso possibile o in cui, paradossalmente, può essere spinto a diventarlo. Questo può essere letto come un comportamento di attacco/difesa che si esplica nel gruppo incapace di autogestire l'aggressività al proprio interno. Quindi il mobbing può essere visto come una forma patologica di funzionamento di gruppo. Naturalmente, ciò possiamo collegarlo alle forme di disagio nei contesti lavorativi e a quelle forme che, al contrario, prevengono o frenano fenomeni di mobbing. Mi riferisco, in particolare, allo spirito di squadra, all'approccio collaborativo, alla leadership partecipativa, alla creazione della fiducia, alla pratica del feedback. Tutte forme che contribuiscono alla creazione e al mantenimento di un ambiente lavorativo salutare e produttivo.



### RELAZIONI TOSSICHE TRA LE DIFFERENZE

Pure nel mondo del lavoro le differenze fanno spesso paura: le relazioni tra donne e uomini nelle organizzazioni risentono ancora di pregiudizi e gap retributivi, i dialoghi tra le diverse generazioni che convivono non sono facili, anzi talvolta sono *dialoghi tra sordi*. Le appartenenze culturali possono sfociare in una sorta di guerre fra "tribù aziendali", ma esistono organizzazioni dove è acuta la sensibilità manageriale in ottica di Diversity & Inclusion Management e dove si opera per valorizzare le diversità di genere, di età, di culture, di orientamento sessuale, di disabilità e sviluppare politiche cosiddette di people care. Quando ciò è realizzato nei fatti, è evidente il ritorno in termini di business dei tentativi ben riusciti di conciliare benessere dell'impresa e benessere delle persone. Quando invece stili di direzione ciechi o

culture organizzative orientate al passato sottoutilizzano o rifiutano l'idea di valorizzare tutte le energie umane disponibili e potenziali, negandone il riconoscimento e l'espressione anche in quanto diverse, è difficile sia per le persone sia in prospettiva aziendale trovare soluzioni credibili e vie di crescita e di sviluppo innovative, responsabili umanamente e ambientalmente sostenibili. E così la tossicità diventa un virus infettivo per il quale trovare un unico vaccino miracoloso è impossibile.

### CONCLUSIONI

Rendere salubre un ambiente di lavoro è responsabilità di chi lo dirige, ma anche dei singoli che lo compongono, in base ai ruoli di ciascuno e al potere di incidenza che formalmente ciascuno ha e in base a quello che informalmente la persona si riconosce come oggettivo potere di influenza sull'altro, a prescindere dal grado gerarchico che ha. Non si tratta certo di eliminare il conflitto, bensì di gestirlo e di renderlo generativo con tecniche adeguate. Infatti, alcune tipologie di relazioni sono tossiche anche perché peggiorano la naturale dinamica conflittuale dei rapporti uma-

“  
*La serenità in un  
contesto organizzativo  
è prerogativa non solo  
del capo, ma di tutti*





ni sul lavoro, un ambiente dove «di fronte alle situazioni conflittuali non sempre coloro che dovrebbero intervenire per mediare – colleghi, superiori – se la sentono di farlo. Emerge il cosiddetto *dilemma del volontario*, cioè l'attendimento delle persone» (Castiello d'Antonio e d'Ambrosio Marri, 2019). Questo atteggiamento di attesa, per cui ognuno si aspetta che qualcun altro intervenga, provoca a sua volta altri danni e così i circoli viziosi delle tossicità si alimentano in modo esponenziale.

Oggi, a fronte di drammatiche situazioni di *tossicità relazionale* nei contesti lavorativi, sappiamo benissimo cosa è dannoso, cosa favorisce la positività nella guida delle persone, quale sia la differenza tra eustress e distress: tanto è vero che molte aziende pubbliche e private svolgono cicliche indagini di clima per "misurare" la vivibilità



## Molte aziende verificano il tasso di vivibilità del proprio sistema

qualitativa dell'impresa e gli elementi di benessere e di malessere del contesto lavorativo. Pertanto la consapevolezza della cultura organizzativa orientata alla qualità della vita lavorativa esiste, ma non basta, si può fare di più e soprattutto sono necessari

intelligenza e coraggio gestionale, competenza vera e alta nel guidare le persone e le organizzazioni; e va implementata la competenza a 360 gradi delle persone che lavorano o che entrano nel mondo del lavoro, perché anche i giovani – come gli adulti – hanno bisogno di apprendere e sviluppare intelligenza emotiva, etica,

responsabilità e quel repertorio di soft skill che rappresentano una delle poche ancora di salvezza rispetto all'inquinamento climatico negli ambienti lavorativi derivante anche dalla tossicità delle relazioni (Castiello d'Antonio e d'Ambrosio Marri, 2011). Ci sono casi aziendali dove si lavora in tal senso e si ottengono ottimi risultati di qualità della vita organizzativa e di business, dato che questi due fattori sono collegati. Quindi, non solo si può fare, ma si deve fare! Per il benessere di tutti sul lavoro sarà importante passare dallo «Yes we can» allo «Yes we do».

### Autodifesa: che fare?

Carol Ryff ha mirato i suoi studi sulla resilienza e il benessere psicologico. I suoi suggerimenti, secondo la *well being theory*, hanno come obiettivo quello di facilitare la persona a creare relazioni positive e a reagire in modo costruttivo alle avversità. Questa, infatti, è una condizione chiave per il benessere socio-emotivo di ognuno di noi, anche perché ci rende meno vulnerabili agli eventi stressanti della vita di lavoro.

Per attutire il disagio di relazioni tossiche sul lavoro è quindi necessario ritagliarsi spazi di autonomia (non solo di ruolo, ma mentale), assumere comportamenti proattivi che segnino la soggettiva incisività nell'ambiente dove si agisce e si lavora, costruire relazioni positive con gli altri con attenzione alla qualità degli affetti, porsi in un'ottica di crescita personale, darsi uno scopo nella vita organizzativa, accettare sé stessi riconoscendo, oltre ai propri limiti, pure le proprie capacità e risorse.

Questi, secondo Ryff, sono gli ingredienti del benessere psicosociale alla base del funzionamento mentale, che, tra l'altro, favorisce un buon invecchiamento. E c'è da fidarsi, dato che Ryff dirige l'Istituto sull'Invecchiamento presso l'Università del Wisconsin, dove svolge le sue ricerche (<http://aging.wisc.edu/research/affil.php?id=55>)

### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Castiello d'Antonio A. (2010), «Ubriachi di lavoro. Il workaholism», *Psicologia contemporanea*, 221, 21-25.  
Castiello d'Antonio A. (2011), «Leadership malata», *Psicologia contemporanea*, 228, 12-15.  
Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2011), «Primi passi in azienda», *Psicologia contemporanea*, 225, 44-47.  
Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2019), *Conflitti. Come leggere e gestire i contrasti per vivere bene*, Giunti Psychometrics, Firenze.  
Oates W. E. (1971), *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*, World Publishing, New York.  
Ryff C. D. (1995), «Psychological well-being in adult life», *Psychological Science*, 4, 99-104.



### LUCIANA D'AMBROSIO MARRI

è sociologa del lavoro, consulente in gestione, formazione e sviluppo delle risorse umane e del benessere organizzativo, coach e counselor.  
[www.lucianadambrosiomarri.it](http://www.lucianadambrosiomarri.it)