

Amori d'ufficio

di Ivan Battista

Una delle situazioni più "ingarbugliate" da gestire che si possono presentare in azienda per il Responsabile delle risorse umane è una storia d'amore tra colleghi. La sensibilità e lo stato di attenzione che è richiesto in questi casi devono necessariamente essere molto elevati poiché il fenomeno è per lo più "silente". La *love story* tra due colleghi è un problema per l'azienda o, addirittura, potrebbe rappresentare un "vantaggio" nell'economia psichica del gruppo di lavoro?

In questo primo brano, parleremo dell'aspetto positivo e dei vantaggi per l'organizzazione aziendale che una storia d'amore tra due colleghi può comportare.

Nell'articolo *I pericoli del party in ufficio* del *Labour Research Department* di Londra del dicembre 1999, ma pubblicato in *L.R.D. publications online* martedì 20 gennaio 2004, gentilmente inviatomi da Londra dalla mia amica Sonia McKay, si evince che non è possibile essere certi circa l'ammontare delle relazioni d'amore o semplicemente delle storie di sesso in ambito lavorativo; perciò bisogna procedere con i piedi di piombo. Da una inchiesta diretta, diciamo così a scrutinio segreto, condotta nei primi mesi del 1999 dalla società *Audience Selection* per il giornale *The Guardian*, secondo il succitato articolo, è venuto fuori che il 28% degli uomini intervistati hanno ammesso di aver avuto rapporti sessuali nel posto di lavoro, mentre soltanto il 13% delle donne hanno confessato di averlo fatto. Ma c'è di che restare perplessi circa l'affidabilità di tali rilevamenti quando esce fuori che la metà degli operai maschi ha dichiarato di aver preferito farlo sulla scrivania sebbene essi, per ruolo e per mansionario, non ne avessero alcuna a disposizione. La ricerca dell'*L.R.D.*, infatti, suggerisce che le cifre sono molto più tiepide con solo il 4% dei lavoratori comunemente coinvolti sessualmente con un/a collega e molti di essi risultano essere dirigenti maggiori. La gran parte non vanno più in là di un pranzo insieme o di un incontro dopo il lavoro. Il 66% ha dichiarato che non vanno mai a pranzo con i colleghi e oltre la metà che non accettano nemmeno un drink nel tempo libero. Questi dati, però, contrastano con la testimonianza dell'organizzazione della formazione e del consultivo della *Industrial Society* la quale suggerisce che il 40% degli impiegati ha avuto una storia con un/a collega e che il 50% delle persone incontrano il futuro compagno/a nel posto di lavoro. Esistono differenti opinioni circa gli effetti delle relazioni nate nel posto di lavoro.

Cominciamo per gradi, spiegando come mai molti lavoratori incontrano l'amore nel posto di lavoro. Non è difficile capire perché: trascorriamo al lavoro, da adulti, circa un terzo delle ore di una giornata e la probabilità di imbattersi nell'amore è piuttosto elevata.

Inoltre, dobbiamo pensare che, quando lavoriamo, cerchiamo di dare sempre il meglio di noi stessi. Nel parlare, nel vestire, nella cura della nostra persona, nella *performance* lavorativa, badiamo sempre di fare bene, poiché la qualità del nostro impegno influenzerà chi collabora con noi nel giudizio che esprimerà riguardo alla nostra persona. L'opinione del nostro prossimo "lavorativo" è di somma importanza per il sostegno e la definizione dell'io. La valutazione di noi stessi passa anche attraverso il giudizio degli altri. La valutazione positiva del prossimo avvia una sorta di circolo virtuoso, in grado di influenzare la considerazione che l'individuo ha di se stesso. Questo fenomeno, detto "effetto pigmalione" dagli psicopedagogisti, è ben noto nelle scuole di tutto il mondo. Se il docente si esprime in termini di incoraggiamento e di rinforzo positivo, l'alunno tirerà fuori tutto il suo impegno e la sua intelligenza senza timore, semplicemente perché sostenuto nella autodefinizione del proprio valore. La stima del Sé nasce dalla qualità del rapporto primario. Come ci ricorda bene Peter Schellenbaum, è la grazia dell'amore del *caregiver* primario (generalmente madre, padre o chi ne fa le veci) a costituire la base solida della stima del Sé. Ora, non esiste alcun'altra situazione, nella vita di ognuno, così vicina al rapporto primario se non l'innamoramento e l'amore di coppia.

Abbiamo capito che chi ci incontra nell'ambiente di lavoro, assisterà sempre alla migliore rappresentazione possibile del nostro io ed è facilmente intuibile come, questo stato, possa agevolare e condizionare la tipologia delle fantasie su di noi. La formalità dei rapporti in ufficio, d'altronde, facilitata, con la sua asepsi, tali fantasie. In questo clima, anche il più innocente dei complimenti può assumere la colorazione di qualcosa di molto considerato, massimamente se chi lo riceve sta passando un periodo in cui c'è penuria di affettività positiva. Tutti siamo alla ricerca costante, che lo si ammetta o no, di conferme, anche le persone professionalmente più realizzate e affettivamente più stabili. Queste dinamiche psichiche si pongono alla base soprattutto delle relazioni illecite nate nel posto di lavoro. Nella coppia istituzionale, il fantasma del terzo si materializza e si assesta nel suo posto "d'incomodo" sempre e comunque quando la comunicazione affettiva, vera e congruente, scarseggia o è addirittura assente.

Qual è, dunque, il comportamento corretto che il Responsabile delle risorse umane di una azienda deve tenere quando "scopre" o capisce che tra due dipendenti esiste un'intesa, come dire, erotico-affettiva?

Giunti a questo punto, si deve necessariamente compiere un distinguo tra amore lecito e amore illecito.

Se l'amore è lecito è giusto "dichiararlo" oppure sarebbe meglio non evidenziarlo e non dire nulla a nessuno? La mia esperienza umana prima, e clinica poi, mi suggeriscono che è molto più produttivo conservare i sentimenti nella sfera del proprio strettissimo privato. Il Responsabile delle risorse umane, però, avrà poco da scegliere nel caso dell'amore "legale"; se i due interessati sono "regolarmente" coniugati, la notizia che lo siano, verrà a conoscenza di tutti, prima o poi. Avrà molto da fare, invece, rispetto alla "gestione" della stessa relazione dal punto di vista lavorativo sia rispetto a come porsi nei confronti dei due sia riguardo a come porsi nei confronti del resto del collettivo dei lavoratori. È di fatto difficile stabilire un protocollo di comportamento, perché la questione è davvero delicata. Eppure, è possibile analizzarla con una certa logica. Vediamo come.

Esistono dei vantaggi e degli svantaggi ad avere una coppia "legale" nel gruppo lavorativo.

I vantaggi apportati dalla coppia "legale".

Gli altri lavoratori, in genere, subiscono l'influenza della coesione e dell'impegno che la coppia esprime. Nei casi in cui l'uno dimentica un passaggio lavorativo o ha una *défaillance*, l'altra è sempre disponibile a supportarne col suo impegno la manchevolezza e viceversa. Se la coppia è unita e poco conflittuale, e se è in sinergia con le direttive del *management*, il dirigente avrà gioco più facile nel far accettare la linea degli interventi ed anche dei cambiamenti, qualora ci fossero. L'alleanza tra coppia e *management* è un passo importante e va favorito poiché, in tutte quelle situazioni in cui si chiede inevitabilmente ai lavoratori di "schierarsi", si può contare - sempre se la coppia è unita ed ha convergenze d'opinione - su un "doppio voto". *Last but not least*, come dicono i britannici, l'esempio umano. Con la loro armonia, i componenti la coppia esprimono una testimonianza di vita di somma importanza. Ogni lavoratore ha le sue responsabilità private. Tutti, o quasi, abbiamo un mutuo da pagare, dei figli da crescere, degli interessi da coltivare. La coppia sufficientemente unita asserisce, col suo stesso vivere, che la strada dell'unione significativa e durevole è percorribile. Questo esempio può abbattere l'ansia di chi orbita attorno alla coppia, a tutto vantaggio della serenità degli animi. È scientificamente provato che il clima sereno e poco conflittuale in azienda (come in ogni *team*) è direttamente proporzionale alla migliore collaborazione e, quindi ad una più vantaggiosa produttività.

Per di più, c'è da dire che colui o colei che prova un grande sentimento amoroso è immerso in una forte dimensione creativa e rigeneratrice, definibile - parafrasando Alberoni - come "stato nascente". Tale situazione si pone su un crinale d'ambivalenza ed è, per sua stessa caratteristica, molto instabile. Se saputa gestire, l'energia che l'amore sprigiona può diventare il principale propellente per la realizzazione di qualsiasi obiettivo. Se, però, per mala accortezza ed umana incapacità l'energia dovesse sfuggire al "controllo gestionale", le implicazioni che ne deriverebbero potrebbero essere altamente dannose. Ecco perché le storie d'amore, anche in ambito lavorativo, meritano tutta la nostra attenzione ed il nostro rispetto. Un corso sulle dinamiche amorose, applicato alle relazioni in azienda, non sarebbe un investimento errato. Il *management* più lungimirante ed avveduto, soprattutto nelle organizzazioni aziendali più all'avanguardia, lo metterebbe tra gli interventi nel programma relativo alla gestione delle risorse umane. Negli USA, le leggi sulle molestie sessuali si sono sviluppate a fronte di situazioni sempre più sgradevoli e deleterie sia per i protagonisti (molestatore e vittima) sia per l'azienda. Anche in Italia abbiamo una buona giurisprudenza al riguardo ma, come gli statunitensi, ci stiamo sempre più rendendo conto che essa deve essere intesa quale *ultima ratio*, spinosa e di difficilissima applicazione, e che la migliore delle "cure", come asserisce la medicina più saggia, è la prevenzione.

Come si deve comportare il Responsabile nei confronti della coppia "legale" (vantaggi).

Per prima cosa, ove possibile, non dichiarare mai l'esistenza della coppia in nessuna situazione. Lasci che siano gli altri a prenderne, man mano, consapevolezza. Se la coppia è in linea con la *mission* aziendale, non sottolineare mai, in nessun contesto, questa realtà. Non sbilanciarsi mai in un trattamento differente nella sostanza dei fatti sia nei confronti dei componenti la coppia, sia in un riscontro tra coppia e resto dei lavoratori.

All'interno dell'unione, sia lui che lei devono ricevere le stesse "attenzioni" e gratificazioni (a meno che non si tratti di due livelli contrattuali diversi) poiché potrebbe partire una competizione o addirittura un sentimento d'invidia da parte di uno dei due componenti. E' l'invidia - come sostiene nei suoi

scritti Melanie Klein - un sentimento molto primario, forse secondo soltanto all'amore. Se essa dovesse costellarsi nella psiche di uno dei due, la disuguaglianza di trattamento non verrà "perdonata". Presto o tardi la "cortesia" verrebbe ricambiata. Il responsabile dovrà saggiamente monitorare, con la propria attenzione, anche lo stato di relazione degli altri lavoratori rispetto alla coppia, smorzando - per quanto possibile - ogni frustrazione del singolo rispetto al "patrimonio" così vitale e desiderabile "custodito" dalla coppia: l'amore.

La consistenza della maggior parte delle relazioni umane è immersa in un freddo affettivo senza speranza. Milioni di persone vivono la loro vita in assenza del calore sprigionato dall'amore, perché amore non hanno. Milioni di persone sono destinate a morire senza mai aver conosciuto o provato l'amore. Andare i giro a mettere in evidenza di essere felici perché si ama e si è riamati, equivale ad innescare una bomba psicologica ad orologeria. Chi non possiede l'amore, di fronte ad una tale dichiarazione, viene colpito nell'intimo dei suoi sentimenti più primari. L'invidia, abbiamo compreso, è un sentimento molto primario, in stretto legame psicologico con l'amore. Con frasi appropriate, appoggiate da una buona comunicazione non verbale, il Responsabile deve far passare il messaggio che l'amore è giustamente desiderio e meta di ognuno e che, presto o tardi, tutti riusciremo a raggiungerlo o lo riceveremo in dono. Il simbolismo tra progressione umana e avanzamento di carriera è strettamente interconnesso. Non è fuori luogo in azienda, dunque, l'obiettivo che si pone la "deflazione" della fantasmatica privata rispetto alla realizzazione pubblica. Come abbiamo avuto modo di scrivere, l'invidia è un sentimento potentissimo che, se provato, dovrà necessariamente trovare il suo "sfogo". Per esempio: se io sono portatore d'invidia, essa potrebbe attivarsi nel mio profondo rispetto ad una situazione "privata", qualora quella "pubblica" lavorativa non offrisse alcun appiglio. Allora, attaccherò la coppia, uno dei suoi componenti o il Responsabile delle risorse umane, facendo perno sulle prime motivazioni che mi capitano a tiro, anche se futili o inconsistenti. Tali motivazioni, pretestuose e per lo più inesistenti, si rivelano molto dannose per l'azienda e/o per il gruppo di lavoro.

Gli svantaggi apportati dalla coppia "legale".

Se i *partners* nella coppia hanno diverse posizioni di responsabilità o di contratto, e si crea l'impressione nel resto dei lavoratori che uno dei componenti la coppia dia al suo *partner* un trattamento "speciale" sul lavoro rispetto agli altri colleghi, potrebbero partire delle dinamiche conflittuali nel gruppo, sottese dal sentimento di invidia e/o di gelosia. È opportuno ricordare come la gelosia, nella psicologia del profondo, è una relazione che vede tre partecipanti in azione: Lei, lui e il terzo (o viceversa), mentre l'invidia è un confronto che si gioca a due.

L'invidia è un ospite occulto di tutti i gruppi di lavoro ed è sempre pronta a manifestarsi. Solo le anime migliori, e io so che sono pochissime, possono apprezzare l'epifania dell'amore senza provare un sentimento di mancanza e d'invidia. Solo chi sa amare veramente, e nel giusto modo, può sopportare il disagio che un tale "affronto" procura. Per questa ragione, avere una coppia felice all'interno della organizzazione di lavoro, qualora esistessero persone irrisolte di questo tipo a far da contorno, potrebbe essere controproducente.

Gli impiegati devono stare anche attenti a cosa si può sviluppare quando la relazione "lecita" finisce in modo astioso. Nella classica relazione giovane lavoratrice carina-maturo superiore affascinante, seppure entrambi liberi, a causa degli sviluppi delle loro dinamiche psichiche, potrebbe verificarsi addirittura un licenziamento. Nonostante le garanzie a favore del

femminile siano di gran lunga più presenti oggi in azienda, non è detto che il licenziato sia il diretto superiore. Riporto qui sotto, quale situazione esemplificativa, un caso britannico. Miriam Sassoon, lavoratrice dell'Accademia Reale delle Arti è stata licenziata quando la sua relazione con Zack Malcolmson, il suo diretto superiore, è terminata. Il Tribunale del lavoro ha dato torto al ricorso relativo al suo licenziamento. Lei asseriva di essere stata licenziata per discriminazione sessuale. A sua detta il suo superiore Malcolmson ha cominciato a tiranneggiarla e boicottarla dalla fine della loro relazione. Lui, di contro, sosteneva che ella aveva cominciato a comportarsi non professionalmente, alzando la voce e rispondendo male. Perdere il lavoro, e per questi motivi, è paragonabile ad una vera e propria catastrofe privata. Sicuramente, c'è da considerare che presentarsi per una selezione con certi precedenti può essere molto controproducente. In un mercato del lavoro dove è sempre più difficile trovare un proprio spazio lavorativo decente, queste cognizioni vanno sempre tenute in debito conto.

Inoltre, c'è da aggiungere che chi è implicato nelle dinamiche amorose potrebbe vedere la sua *libido*, qui intesa soprattutto quale forza psichica atta a realizzare i progetti, fortemente distolta dall'investimento d'energia che la carriera richiede. Quindi, avere delle storie amorose o semplicemente sessuali sul lavoro - seppure lecite - può nuocere alla propria ascesa professionale. Il pensiero rivolto all'amante, ed alle cose ad egli/ella collegate, non permette la migliore delle concentrazioni, mentre si sa che il lavoro richiede un forte impegno e un grande sforzo mentale.

Come si deve comportare il Responsabile nei confronti della coppia "legale" (svantaggi).

Mettersi contro l'amore significa accettare una visione "necrofila" che presto o tardi porterà ad un "infausto" evento. C'è da aggiungere che Amore è il più potente degli Dèi, così come ci ricorda Esiodo nella sua Teogonia, e pretendere di mettergli i margini è cosa da grandi artisti o da folli. Ecco perché insistiamo su una più che decente preparazione "artistica" da parte del Responsabile circa le dinamiche psichiche della coppia. Come affermato nell'articolo sul fenomeno del capro espiatorio, già pubblicato in questo spazio, (n.1, Anno 2, Gennaio 2007) ribadisco che i gruppi di lavoro sono sistemi interattivi, insiemati composti da individui in relazione. Padroneggiare concetti psicologici quali: la proiezione psichica, lo spazio dell'illusione, il rispecchiamento narcisistico, la fusione innamoramentale, l'indifferenziazione e la differenziazione, il riconoscimento del Tu, potrebbe costituirsi quale indubbio bagaglio tecnico, spendibile in qualsiasi organizzazione del lavoro. La "regola aurea" della gestione delle psicologie degli amanti è la stessa di quella della gestione dei conflitti: evidenziare le tensioni emotive-affettive per poi portarle sul piano della logica e del più proficuo comportamento. La cura e la risoluzione di tali tensioni la lasceremo agli psicoterapeuti della coppia. A noi basterà la capacità di individuarle e di portarle all'attenzione degli interessati. Ogni fatto interiore che non viene reso cosciente, si produce nelle nostre vite, come destino. Alla luce di questa sentenza potremmo asserire che nulla avviene "per caso", nemmeno un licenziamento, un fermo di carriera o una nota di demerito. Nell'avvenimento "svantaggioso" di una conflittualità tra i componenti la coppia o tra la coppia ed il resto o parte dei lavoratori, il comportamento del Responsabile preparato baderà a non farsi "triangolare". Se ci si schiera da un lato piuttosto che dall'altro, il rischio potrebbe consistere nella perdita di autorevolezza. Il risultato potrebbe essere un aumento della difficoltà di gestione della relazione (delle relazioni) o addirittura, la perdita del suo (loro) "controllo". Ribadisco che la triangolazione potrebbe vedere in

causa il Responsabile, la coppia e il resto degli individui quali componenti la triade. L'intervento illuminato da parte del Responsabile sarà improntato alla mediazione, mai all'autorità. Perché se nel breve termine l'intervento d'autorità paga subito, nel lungo tempo presenterà una parcella il più delle volte "salata". Mediazione non vuol dire tentennamento, al contrario significa intervento capace, fermo ma sereno, di chi conosce le dinamiche e sa risolverle; significa saper ascoltare le parti con un ascolto attivo, saperle responsabilizzare per poi prendere in piena coscienza e condivisione le decisioni in merito. La figura del Responsabile delle risorse umane deve essere vissuta dalle parti in conflitto come degna ed autorevole. Esiste una profonda differenza tra autorevolezza ed autorità. Se sono autoritario le mie decisioni saranno accettate *ob torto collo*, ma non saranno per lo più condivise. Questo crea un risentimento che potrebbe, in alcune personalità, anche protrarsi per tutta la vita o addirittura covare a lungo per poi esplodere, con esito infausto, alla prima occasione. Nel caso dell'intervento autoritario, il Responsabile farà rispettare, soprattutto con la sua presenza, le decisioni, ma non potrà illudersi di poter "controllare" sempre le azioni dei dipendenti. Quando si verificherà una situazione che chiederà ai dipendenti di rendersi "elastici" (situazioni che accadono di frequente in azienda), anche e soprattutto all'insaputa del *manager*, i dipendenti non si produrranno in quel piccolo sforzo d'elasticità in più tanto giovevole per l'organizzazione del lavoro e si atterranno ai protocolli ed ai mansionari. È facilmente intuibile quale danno ne deriverebbe all'azienda.

Se l'lo del dipendente conserva del risentimento, alla prima occasione dove non gli si potrà imputare nulla, agirà in modo negativo. Se invece il rancore non esiste perché l'azione del Responsabile è stata "corretta" tanto da riuscire a "sgonfiarlo" (in gergo tecnico si direbbe deflazionarlo) e la sua figura sarà percepita come autorevole, per l'appunto, l'lo del lavoratore si sentirà sufficientemente responsabilizzato e si produrrà nella migliore delle risposte.

Gli svantaggi per l'azienda rispetto alle storie d'amore "illecite" tra i suoi lavoratori, per ragioni comprensibili di spazio, saranno argomento di trattazione del prossimo articolo.

Bibliografia

- Alberoni, F. 1979 *Innamoramento e amore*, Garzanti, Milano
- Baldaro Verde, J. 1990 *Lo spazio dell'illusione, Viaggio intorno alla Coppia*, Raffaello Cortina, Milano
- Battista, I., 2007 *Amori d'ufficio, Come orientarsi nelle relazioni sentimentali illecite nate nel posto di lavoro*, Nuova Ipsa Editore, Palermo
http://www.nuovaiipsa.it/Ecom/index.html?target=p_479.html&lang=it
- Schellenbaum, P. 1988 *La ferita dei non amati, il marchio della Mancanza d'amore*, Red, Como, 1991
- Klein, M. 1957 *Invidia e gratitudine*, Martinelli, Firenze, 1969