

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

684

ANNO LXII - N.1
GENNAIO 2026
ISSN 3035-4552

- Silvano Magnabosco
Che cos'è una formazione? Una riflessione
- Andrea Castiello d'Antonio
Il Gaslighting. Una "nuova" dimensione della violenza
psicologica
- Anna de la Forest de Divonne
Le modifiche del luogo di lavoro. Trasferimento, trasferta e
distacco: come e quando utilizzarli

ISPER



CORSO DANTE 124/A – 10126 TORINO

COMITATO DI DIREZIONE

Dr. Gian Piero BARRA
*Responsabile Amministrazione Personale Italia
FERRERO Management Services Italia*

Dr.ssa Chiara BELLON
*Direttore Risorse Umane e Organizzazione
Gruppo Veritas*

Dr. Carlo BIASCO
Direttore Centrale Risorse Umane INAIL

Dr. Alessandro CAMILLERI
*Direttore Centrale Personale e Organizzazione
Gruppo Hera*

Dr.ssa Marella CARAMAZZA
*Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura
d'impresa e di gestione*

Dr. Giuseppe CONTE
direttore centrale Relazioni internazionali Inps

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI
Già Presidente Nazionale AIDP

Dr. Giuseppe DE RITA
*Presidente CENSIS
Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali*

Dr. Giancarlo DURANTE
Già Presidente FBA Fondo Banche Assicurazioni

Prof. Pietro ICHINO
*Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università
Statale di Milano*

Dr. Filippo PALOMBINI
*Direttore Risorse Umane
Gruppo Mondo Convenienza*

Dr. Stefano PASSERINI
*Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano
ASSOLOMBARDA*

Dr. Franco PORRARI
*Già Direttore del Personale di INPS
Istituto Nazionale della Previdenza Sociale*

Dr. Giuseppe ROMA
*Segretario Generale e fondatore dell'Associazione per
le città italiane RUR Rete Urbana delle
Rappresentanze*

Già Sen. Dr. Maurizio SACCONI
*Già Presidente dell'Associazione Amici di Marco
Biagi*



Dr. Francesco SANTI
*Presidente AIAS
Associazione professionale Italiana Ambiente e
Sicurezza*

Prof. Tiziano TREU
*Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università
Cattolica - Milano - Roma
Già Presidente CNEL*

Dr. Paolo WEBER
*Direttore della Direzione centrale risorse umane
ISTAT*

ISSN 3035-4552 - Personale e Lavoro - [online]

Direzione e Redazione: ISPER -  Corso Dante 124/A - 10126 Torino -  Tel. 011.66.47.803

 Internet: www.isper.org -  E-mail: isper@isper.org

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

Protezione dei dati personali

Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali (Regolamento UE n. 679/2016 - "GDPR" e D.Lgs. 10 agosto 2018 n. 101) La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarLa sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 124/A - 10126 Torino - E-mail: isper@isper.org. I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.



Persona e contesto organizzativo: cura, rispetto, responsabilità

Chi lavora nelle risorse umane lo sa: ogni decisione organizzativa ha un impatto diretto sulle persone. Questo numero invita a guardare con occhi nuovi tre ambiti importanti per chi è chiamato a guidare il lavoro e per chi lo vive ogni giorno.

Il primo contributo ci richiama al senso profondo della *formazione*. Non solo aggiornamento o sviluppo di competenze, ma un vero e proprio atto di cura. Formare significa accompagnare la crescita della persona, valorizzare la sua esperienza, creare cultura. È una responsabilità, non un adempimento.

Il secondo articolo affronta un tema più duro ma urgente: il *gaslighting* nei luoghi di lavoro. Un fenomeno spesso sottovalutato, che può compromettere la salute mentale, il clima organizzativo e la fiducia. Saperlo riconoscere, intervenire e costruire contesti che prevengano la sua diffusione è parte integrante della funzione HR.

Il terzo approfondimento entra nel merito di tre strumenti giuridici - *trasferimento, trasferta, distacco* - che incidono concretamente sulla vita delle persone. Conoscerli, applicarli correttamente e comunicarli con trasparenza è essenziale per garantire equità, legalità e rispetto.

Tre prospettive, un messaggio condiviso: nei processi di formazione, nelle dinamiche relazionali e nelle scelte organizzative, la persona non può essere ridotta a risorsa da gestire, ma va riconosciuta come soggetto da rispettare e responsabilità da assumere.

In questo numero

Silvano Magnabosco

Che cos'è una formazione? Una riflessione

Andrea Castiello d'Antonio

Il Gaslighting. Una "nuova" dimensione della violenza psicologica

Anna de la Forest de Divonne

Le modifiche del luogo di lavoro. Trasferimento, trasferta e distacco: come e quando utilizzarli

Che cos'è una formazione? Una riflessione

**Silvano
Magnabosco**

Consulente e formatore d'impresa; esperto di politiche del lavoro, già Amministratore Unico presso Eurolavoro - Afol Ovest Milano

In Fiori italiani Luigi Meneghello¹ traccia una risposta con le parole di un ragazzo con i capelli rossi, malinconico e cortese, che si mise a rimproverare i docenti dell'Università di Reading per aver trascurato l'aspetto più importante dell'educazione, quello floreale.

“Noi siamo vasi di fiori. Voi dovete coltivarci delicatamente, farci fiorire.”

**Significato di
formazione e sua
evoluzione**

Il rimprovero sottende cos'è una formazione: è mettere in campo metodi di varia natura per contribuire allo sviluppo pieno della persona, la sua capacità di stare nella società come attore, anche e forse soprattutto critico. Gli scritti di Luigi Meneghello introducono un secondo significato, la formazione non si esaurisce nelle istituzioni, ma comprende anche ciò che c'è al loro esterno. La formazione di Luigi Meneghello avrà la sua svolta decisiva nel rifiuto della cultura appresa nell'infanzia e nella giovinezza nelle scuole elementari e nel ginnasio. Un rifiuto che lo prepara alle future scelte della lotta partigiana e del “dispatrio” all'Università di Reading.

Ebbene, che cos'è una formazione aziendale? Coltiva delicatamente per far fiorire la persona? Ne offre almeno un contributo, oppure è uno strumento di adattamento, spesso precario e limitato, delle persone alle esigenze mutevoli dell'impresa, mutevoli ma sempre col fine del generare profitto? Ma anche se questo ultimo fine fosse imprescindibile, come scordare che una impresa è una comunità di persone che dalle loro attività lavorative hanno il diritto di trarre non solo un salario ma anche un'esperienza positiva?

Per rispondere si ripercorrerà con poco più dei titoli come si è evoluto il significato di “formazione”, indicandone i testi fondamentali, provando a rispondere a due domande: le azioni “formative” si possono esaurire nelle attività istituzionali (i corsi)? Oppure occorre allargarne l'orizzonte, ricordando il rifiuto “formativo” di quella educazione di Luigi Meneghello?

**Due modelli
fondanti**

Due sono i modelli fondanti della formazione: la Paideia e la Bildung: modelli antichi, organici, collocati in due fasi diverse della storia occidentale: l'antichità classica ellenista e la piena modernità, ma che vi agiscono come regolatori della riflessività pedagogica contemporanea.

Paideia

Nell'antica Grecia Paideia equivaleva a educazione, in seguito assunse il valore di “formazione umana”, per arrivare infine a indicare il contenuto della formazione, la cultura nel senso più elevato e personale. Paideia è

¹ Luigi Meneghello (1922 - 2007), scrittore e docente universitario, ricevette l'istruzione elementare e media a Malo e poi a Vicenza; presa la maturità classica si iscrisse alla facoltà di lettere dell'Università di Padova e nel 1940 partecipò ai 'Littoriali della cultura'. Nel 1944 partecipò attivamente alla lotta partigiana nei reparti di “Giustizia e Libertà”. Si laureò nel 1947. Commenta il suo percorso educativo: “Ho fatto studi assurdamente “brillanti” ma inutili e in parte nocivi a Vicenza e a Padova; sono stato esposto da ragazzo agli effetti dell'educazione fascista, e poi rieducato alla meglio durante la Guerra e la Guerra civile, sotto le piccole ali del Partito d'Azione. Mi sono espatriato nel 1947-48 e mi sono stabilito in Inghilterra (...). L'incontro con la cultura degli inglesi e lo shock della loro lingua hanno avuto per me un'importanza determinante”.

perciò non tanto la pedagogia come mezzo, quanto il fine dell'educazione, l'ideale di perfezione morale, culturale e di civiltà cui l'uomo deve tendere. Secondo il modello ispiratore greco, che da Platone e Isocrate al tardo ellenismo ha assunto varie sfumature, la Paideia è un processo continuo incompiuto che impegna l'uomo a realizzarsi come soggetto autonomo, consapevole di sé e in armonia col mondo. Un modello che influenzerà tutta la pedagogia occidentale, l'idea di formazione non come apprendimento, bensì come sviluppo organico di un soggetto nutrito di cultura, autonomia e intenzionalità. Il concetto di Paideia sviluppato nell'ambito dello straordinario periodo "umanista" la caricherà delle inquietudini dei moderni, delle loro tensioni verso la libertà, verso il dominio della natura e degli uomini, verso il riconoscimento delle capacità tecniche².

Bildung

Alla Paideia si richiama la Bildung, il processo formativo di acquisizione della cultura. La sua complessità nasce dal significato del sostantivo "Bildung", che il vocabolario traduce con "formazione", "educazione", ma anche "istruzione" o "cultura", in lingua tedesca un termine non facilmente definibile, che indica tanto il processo di formazione che il risultato del processo, la forma e la cultura, il gusto o le conoscenze acquisite. Il termine assunse il suo significato attuale a partire dalla seconda metà del '700, nella "Bildung" la concezione di "individualità" si farà più inquieta e la Kultur più frammentata e problematica. La Bildung pone al centro del dibattito pedagogico la formazione umana, attraverso il rapporto personale con la cultura e ve li mantiene fino ad oggi, fuoriuscendo dall'area tedesca e divenendo un modello tipico della cultura pedagogica europea³.

La Paideia e Bildung si ritrovano intorno a una "formazione" connotata come sviluppo integrale e armonico della personalità dell'uomo e influenzano la pedagogia europea: Antonio Gramsci e Giovanni Gentile in Italia, Ortega y Gasset in Europa. Il Settecento mette in crisi la Paideia e la Bildung e genera modelli di formazione lontani ed eterogenei: la stessa pedagogia inizia ad indirizzarsi verso sensi e significati tecnici e sociali.

(La formazione) perde un centro ... e si articola presso agenzie, (...) istituzioni, (...) figure e interventi a connotazione sociale: si dilata e si frantuma, si disarticola, si rende sempre più decentrata e problematica. Non è un caso (...) che a partire dal Settecento il tema formativo dominante sia quello dell'istruzione, della formazione dei cittadini, dell'acquisizione delle competenze, dell'assimilazione di una cultura funzionale allo svolgimento di compiti sociali⁴.

La pedagogia moderna e le sue contaminazioni con le scienze sociali e umane

Si comprendono approcci più scientifici, pragmatici, socialmente utili, si afferma la centralità del lavoro (John Locke, Jean-Jacques Rousseau, Johann Heinrich Pestalozzi), si sollecitano esiti socio - politici dell'istruzione, si aprono sviluppi dei significati di formazione mutuati dalla sociologia, psicologia, biologia. Non è più immaginabile una formazione che si ponga l'obiettivo una ricomposizione di saperi e culture, mirando ad uno sviluppo integrale della persona, come è nella Paideia e nella Bildung. Emergono da questa frantumazione approcci alla formazione di tipo sistemico, con

² Werner Jaeger, Paideia. La formazione dell'uomo greco, Bompiani.

³ Mario Gennari, Storia della Bildung, La Scuola SEI.

⁴ Franco Cambi, I grandi modelli della formazione, in La Formazione, studi di pedagogia critica, Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), Unicopli, pag. 62.

l'obiettivo di creare relazioni tra i pezzi della frantumazione moderna, gli sviluppi cangianti delle diverse scienze, l'emersione di culture e sub culture sempre più complesse.

Nelle scienze biologiche la "formazione" si ritrova nel concetto di adattamento, in cui il soggetto trova nell'esterno l'elemento che condiziona l'apprendimento. In concezioni più "perturbanti" (Humberto Romesín Maturana⁵ e Francisco Javier Varela), la formazione è apprendimento di lungo periodo, che coinvolge la crescita dei soggetti, mira a una consapevolezza del loro ruolo e della rete di ruoli in cui sono immersi e che costituisce la struttura del sistema, divenendo un fattore di facilitazione del cambiamento. Le organizzazioni sono concepite come organismi viventi, ma sono sistemi aperti che interagiscono con il loro ambiente⁶.

Per la sociologia i processi "formativi" hanno una funzione duplice: modalità di "risposta" dell'individuo alle sollecitazioni dell'ambiente e processo di trasformazione sociale. Per Niklas Luhmann⁷ la "riduzione della complessità" si centra sul concetto di formazione: un modello non direttivo di apprendimento che aiuta l'individuo a semplificare gli eventi e adattarsi alla società. L'adattamento in Max Weber⁸ e Ralf Gustav Dahrendorf⁹ è un processo più dinamico e continuo, l'individuo interagisce con l'ambiente sociale, modificandolo e venendo a sua volta modificato.

Ricchi e diversi gli studi psicologici della coscienza e della comunicazione, ma con un comune centro di interesse, l'uomo in sé e il suo essere nel mondo. La "coscienza dell'io", ovvero il senso di sé come esperienza soggettiva, si delinea come luogo in cui la molteplicità delle esigenze pulsionali tenta di ricomporsi in modo da permettere una coerenza di pensiero e di azioni, rendendo unitario il molteplice, neutrale o utilizzabile il minaccioso¹⁰. Tutte le agenzie che erogano conoscenza hanno una funzione formativa, come ogni esperienza, in quanto emozionalmente partecipa della sua formazione, l'uomo porta con sé il potere e la responsabilità di scelta, anche l'esperienza lavorativa e gli aspetti che turbano la sua consapevolezza: l'alienazione della catena di montaggio, le

⁵ Humberto Romesín Maturana (1928 - 2021) è stato un biologo e filosofo cileno. Insieme a Varela elabora l'idea che gli esseri viventi possano essere classificati come "macchine autopoietiche", ovvero una particolare classe di macchina che produce continuamente se stessa, per mezzo di produzione continua e ricambio dei suoi componenti, quello che caratterizza gli esseri viventi è quello che si perde nel fenomeno della morte. L'impostazione rimane in questo senso "meccanicista" (quindi fondamentalmente deterministica), nel senso che rinuncia ad una spiegazione di tipo teleologico dei sistemi viventi, i quali vengono ora spiegati in termini di relazioni e non in termini di finalità, né delle proprietà dei loro componenti. L'altro punto importante è che i componenti di una macchina autopoietica non sono oggetti o elementi fisici statici o individuali, ma processi (es. le reti metaboliche della cellula).

⁶ Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), *La Formazione*, studi di pedagogia critica, Unicopli, pag. 29.

⁷ Niklas Luhmann (1927 - 1998) è stato uno dei maggiori esponenti della sociologia tedesca del XX secolo, applicò alla società la teoria dei sistemi sociali, che ebbe un forte riscontro anche nel campo della filosofia.

⁸ Karl Emil Maximilian Weber (1864 - 1920) è stato un sociologo, filosofo, economista e storico tedesco. Considerato uno dei fondatori dello studio moderno della sociologia e della pubblica amministrazione.

⁹ Ralf Gustav Dahrendorf (1929 - 2009), è stato un sociologo, politologo e politico tedesco naturalizzato britannico. Di ispirazione liberale, Dahrendorf appartiene al filone della prospettiva del conflitto, e più precisamente ai teorici analitici di stampo weberiano.

¹⁰ Ornella De Sanctis, *Coscienza e formazione* in *La Formazione*, studi di pedagogia critica, Unicopli, Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), pag. 256.

Comunicazione e formazione: un legame strutturale

patologie depressive prodotte dall'organizzazione del lavoro, ecc. Agata Piromallo Gambardella¹¹ confronta i due concetti di "formazione" e "comunicazione". Il successo o l'insuccesso comunicativo corrisponde a un successo o insuccesso dell'azione formativa. Quest'ultima non può essere pensata se non come una conseguenza di processi comunicativi tesi all'apertura esperienziale dell'individuo. L'analisi delle modalità formative non può prescindere, quindi, da una analisi dei modelli comunicativi, attraverso un "iter" che parte da una visione di tipo meccanicistico e si indirizzano verso una ricerca sul significato dei messaggi e sulle dinamiche complesse che caratterizzano l'approccio testuale e sugli stili comunicativi (dallo scambio dialogico o analogico¹² nella comunicazione interpersonale alla comunicazione attraverso i media)¹³.

Emerge dall'insieme dei diversi significati dati alla formazione e alle numerose esperienze praticate il suo affrancamento dall'ambito pedagogico e la sua contaminazione con le scienze sociali e umane, ove ognuna ha ridisegnato un suo significato di "formazione".

La formazione evidenzia qui le sue matrici teoriche, epistemologiche e disciplinari allo stesso modo che una pedagogia intesa come campo di scienze dell'educazione. Teorie e metodologie della formazione si rifanno così di volta in volta a una matrice neo-comportamentistica anziché cognitivista, psicoanalitica anziché psicologico - umanistica o psicosociologica, sfociando in un sincretismo ancora più accentuato che quello di certa pedagogia¹⁴.

Sicché ci si trova di fronte all'escursione del termine "formazione", al di là ... di un universo di discorso tradizionalmente didattico e pedagogico, dalla formazione organizzata alla formazione personale, passando attraverso la stessa formazione diffusa nell'agire sociale e negli scenari culturali della situazione contemporanea¹⁵.

Clinica della formazione e ascolto del soggetto

Il recupero pedagogico matura da approcci più filosofici, un esempio la Clinica della formazione di Riccardo Massa¹⁶. La Clinica della formazione volge alla ricerca della legittimazione della pedagogia come disciplina autonoma, capace di indicare un proprio oggetto specifico, un linguaggio, una strumentazione teorica e metodologica, una genesi materiale e simbolica dell'esperienza esistenziale dell'uomo, genealogia dei saperi. La pedagogia è una sfida alla complessità e si costituisce come disciplina

¹¹ Agata Piromallo Gambardella, *Formazione e teorie della comunicazione*, in *La Formazione*, studi di pedagogia critica, Unicopli, Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), pag. 261.

¹² Agata Piromallo Gambardella, *Formazione e teorie della comunicazione*, in *La Formazione*, studi di pedagogia critica, Unicopli, Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), pag. 266.

¹³ Agata Piromallo Gambardella, *Formazione e teorie della comunicazione*, in *La Formazione*, studi di pedagogia critica, Unicopli, Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), pag. 260.

¹⁴ Riccardo Massa, *La formazione oggi come campo di interventi e di saperi: il rapporto con la pedagogia*, in *La Formazione*, studi di pedagogia critica, Unicopli, Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), pag. 290.

¹⁵ Riccardo Massa, *La formazione oggi come campo di interventi e di saperi: il rapporto con la pedagogia*, in *La Formazione*, studi di pedagogia critica, Unicopli, Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), pag. 285.

¹⁶ Riccardo Massa (1945 - 2000) è stato filosofo dell'educazione e pedagogista, capace di affrontare in maniera spregiudicata e radicale le domande dell'educazione e i problemi del sapere pedagogico. L'esperienza pedagogica esemplare, testimoniata dalla sua opera e dal suo insegnamento, rende vitale il nesso tra la pratica formativa e la sua continua interrogazione teorica, indicando nuovi modi di indagare il campo educativo e nuove possibilità di cambiamento dei mondi della formazione.

conoscitiva dell'individuale in ambito formativo, nella sua concretezza si fa «ascolto loquace» e «sguardo toccante». La pedagogia come Clinica della formazione entra in contatto con l'individuo, arriva a conoscerlo approfonditamente, nella sua particolarità, nella sua specificità ineludibile, radicale, incarnata. La "formazione" non si esaurisce nella persona (docente e discente), azione educativa (insegnare, apprendere), metodo (lavoro di gruppo, lezione, ecc.), contenuto o disciplina, comunicazione; non è il mondo interiore di chi educa o è educato, dinamica sociale o familiare, cultura di provenienza, non è neppure l'istituzione in cui si situa il gesto formativo. È il reticolo che congiunge tutti questi elementi. La Clinica della formazione, restituisce ai soggetti della formazione la possibilità di rientrare in contatto anche con le espressioni complesse e differenziate di ciò che determina ed è determinato in ogni evento formativo¹⁷.

I concetti di "formazione" enunciati pur diversi dispiegano un processo ben più complesso e cangiante rispetto agli eventi formativi istituzionali che si svolgono nelle imprese (corsi, seminari), che avulse da quell'orizzonte tendono - quasi una forma di difesa - a un tecnicismo a sé, "Quasi a pretendere di costituire una nuova disciplina se non addirittura una sorta di nuova scienza"¹⁸. E questo potrebbe risultare la causa, rimarcata da molti formatori aziendali, di una crisi delle proposte formative, sempre di più standardizzate.

L'enfasi è quasi sempre sul momento progettuale, propositivo, di intervento; di analisi e di diagnosi non si parla quasi mai. La proposta (...) è tanto più attendibile quanto più formalizzata, quanto più ha conosciuto applicazioni in contesti diversi, è diventata un "pacchetto" routinizzabile. E anche questi sono indicatori di mancata analisi. I concetti di catena di montaggio e di produzione di massa, che hanno profondamente influenzato tutte le altre forme di organizzazione del lavoro esecutivo (D. Bell, 1960) si ripercuotono anche nelle aree direttive e consulenziali¹⁹.

Paideia, Bildung, rottura delle scienze, recuperi pedagogici del metodo "clinico", hanno un filo comune che le attraversa, tenue ma importante, è una parola sottesa in tutte quelle declinazioni: "cura".

Su una parete della nostra scuola c'è scritto: I CARE. È il motto intraducibile dei giovani americani migliori. Me ne importa, mi sta a cuore. È il contrario esatto del motto fascista "Me ne frego."²⁰

Aver "cura" come invita Don Milani, coltivare le persone "come fossero vasi di fiori, coltivati per farli fiorire", come chiede il ragazzo con i capelli rossi dell'Università di Reading. La formazione istituzionale nelle imprese con i suoi corsi e seminari è molto lontana dal concetto di "cura", proprio per le sue caratteristiche: si svolgono in periodi brevi e diluiti nel tempo,

Il concetto di "cura" e la formazione aziendale

¹⁷ Riccardo Massa (a cura), La clinica della formazione. Un'esperienza di ricerca, Franco Angeli.

¹⁸ Agata Gambardella, Formazione e teorie della comunicazione, in La Formazione, studi di pedagogia critica, Unicopli, Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), pag. 259.

¹⁹ Bruno Maggi, Organizzazione: Teoria e Metodo, opera citata, pag. 42.

²⁰ Don Lorenzo Milani (1923 - 1967). La sua figura è legata all'esperienza didattica con i bambini poveri di Barbiana. I suoi scritti innescarono aspre polemiche, coinvolgendo la Chiesa cattolica, gli intellettuali e politici dell'epoca; Milani fu un sostenitore dell'obiezione di coscienza opposta al servizio militare (all'epoca obbligatorio in Italia); per questo fu processato per apologia di reato. In primo grado venne assolto, mentre in appello morì prima che si giungesse a sentenza.

inadeguate a percorrere una conoscenza soggettiva profonda (Riccardo Massa); i contenuti sono imposti dai bisogni contingenti dell'organizzazione; i linguaggi non sono quelli dell'esperienza esistenziale della persona e dalla genealogia dei saperi (Riccardo Massa), ma sono mutuati dalle funzioni aziendali, linguaggio della produzione se i contenuti sono produttivi, linguaggio commerciale se i contenuti sono commerciali, linguaggio finanziario se i contenuti sono finanziari, e così via; l'interagire docente discente è limitato all'efficacia della migrazione dei contenuti dal primo al secondo, non è paritario, non si considera il reticolo che congiunge gli attori (formato, formatore, gruppo), l'azione educativa, il metodo pedagogico, il processo di apprendimento, i contenuti, la comunicazione, la dinamica sociale o familiare, la cultura di provenienza, l'organizzazione dell'impresa (ancora Riccardo Massa).

Focalizzare l'indagine (o la progettazione) solo sugli eventi formativi istituzionali confermerebbe la loro modesta funzione di adattamento all'organizzazione e non permetterebbe di ricostruire (oppure progettare e costruire) i reali processi di apprendimento delle persone, restando oscuri i motivi che li hanno portati a comportarsi in un certo modo, prendere certe decisioni. Il management Pirelli che nell'Autunno caldo seppe avviare il dialogo con le rappresentanze sindacali, maturò questa strategia grazie ai corsi di formazione svolti col metodo TWI? No, furono aperture maturate dall'originale cultura Pirelli, la vedremo, quell'intreccio di tecnicità, dedizione al lavoro e responsabilità sociale.

Occorre allargarne l'orizzonte e considerare - utilizzo il concetto di Ornella De Sanctis - tutte le agenzie istituzionali aziendali deputate a comunicare conoscenze, generare esperienze, favorire apprendimenti, nel loro intrecciarsi e influenzarsi reciproco e continuo, quindi con una funzione formativa.

La conoscenza ... non può essere intesa come il rapporto di un soggetto con un oggetto a lui esterno, ma è articolazione della comprensione, ovvero dell'interazione costante e reciproca tra soggetto e oggetto; e la comprensione è la condizione di ogni esistenza e di ogni forma di sapere²¹.

Quattro agenti formativi in azienda

La conoscenza empirica delle dinamiche e degli aspetti delle organizzazioni portano a identificare gli agenti formativi più importanti per generare questo rapporto: la Cultura d'impresa, il Tipo di organizzazione, gli strumenti di Comunicazione istituzionali e, ultimo agente, la Formazione istituzionale (i corsi e i seminari).

L'agente formativo più potente e pervasivo, la "Cultura d'impresa", il prodotto della prassi organizzativa delle imprese italiane nelle diverse fasi dello sviluppo industriale e fattore che ne influenza il corso intrecciandosi con il tipo di proprietà (anonima o familiare, public company o private company, piccola o grande dimensione, pubblica o privata), con i saperi, costumi e valori che originano dai comportamenti delle persone che operano nell'organizzazione²². L'insieme di assunti fondamentali che l'impresa ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna,

²¹ Ornella De Sanctis, *Coscienza e formazione in La Formazione, studi di pedagogia critica*, Unicopli, Franco Cambi ed Eliana Frauenfelder (a cura), pag. 240.

²² Giulio Sapelli, *Economia, Tecnologia e Direzione d'Impresa in Italia*, Einaudi, pag. 7.

e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi. È in questa interazione che si sviluppa potente, pervasivo e continuo l'apprendimento (la formazione specularmente osservata da parte del soggetto) e si costruisce, si modifica, la stessa cultura d'azienda.

La cultura, intesa come cristallizzazione della civilizzazione e della razionalità (...), e anche come costruzione simbolica del mondo e del sé, diviene un essenziale strumento esplicativo dei processi reali dell'azione economica organizzata²³.

L'agente formativo "Tipo di organizzazione" praticata dall'impresa, in quanto risposta alle dinamiche dell'ambiente (non solo il mercato), mediata dall'originale Cultura d'impresa e tracciante i confini dei possibili interventi della Formazione istituzionale. Nelle organizzazioni tayloristiche (non confinate in tempi remoti, si veda le aziende della grande ristorazione, distribuzione e logistica) l'addestramento è adeguamento alle esigenze del processo, nessun sviluppo di ruoli; nelle organizzazioni delle Human Relations la formazione si fa più complessa con approcci psico - sociologici, e pur mirando all'adeguamento dei soggetti ai processi i bisogni dell'individuo sono centrali, si attivano forme di cooperazione organizzativa, si favoriscono i gruppi formali e informali, la formazione è continua; nelle organizzazioni di tipo sistemico diventa fondamentale accrescere le capacità dei soggetti, con una loro maggiore consapevolezza esperienziale, con l'organizzazione che nasce e si trasforma grazie al loro agire, raccordare la formazione alle strategie aziendali di medio e lungo periodo.

L'agente formativo "Comunicazione", riprendendo ancora la ricerca della relazione tra "formazione" e "comunicazione" di Agata Piromallo Gambardella.

Il nesso formazione / comunicazione - già da sempre considerato imprescindibile (...) - diventa oggi particolarmente complesso e, d'altronde, sempre più fondante ai fini di qualunque discorso che riguardi l'esserci dell'uomo, la sua dimensione progettuale, il suo destino²⁴.

Una relazione oggi potenziata dai nuovi media (realtà virtuale, realtà aumentata, social), da nuovi linguaggi (comunicazione uomo / macchina) e dalla pervasività delle nuove comunicazioni, le organizzazioni appaiono una "bolla" comunicativa al cui centro - ma non protagonista - c'è l'uomo. Il processo comunicativo e i prodotti della comunicazione come apertura esperienziale e formativa dell'individuo: contenuti, linguaggi, canali e prodotti della comunicazione dell'impresa (riviste, pubblicazioni, bollettini, repertori digitali, social, iniziative culturali e ricreative ...), reciprocamente influenzanti e relazionanti con il soggetto della formazione e, anche, con la cultura d'impresa. Si pensi alla funzione culturale / informativa / formativa

²³ Edgar H. Schein, Peter A. Schein, Culture d'impresa, Raffaello Cortina Editore.

²⁴ Agata Piromallo Gambardella, Formazione e teorie della comunicazione, in La formazione Studi di pedagogia critica, Edizioni Unicopli, pag. 259

Ripensare la formazione istituzionale

delle riviste “Comunità” dell’Olivetti²⁵ e della “Rivista Pirelli”²⁶.

L’agente formativo “Formazione istituzionale”, i corsi e seminari, in ogni modalità progettati ed erogati dall’impresa. Nell’obiettivo di questa riflessione, l’agente bisognoso di superare la sua perifericità.

Ed ecco il ruolo della funzione aziendale della formazione: in sede di ricerca storica indagare la presenza - o l’assenza - di questi agenti formativi nell’azienda specifica, nella fase presente di analisi e progettazione della formazione considerare tutte le agenzie formative e la loro relazione con i soggetti in formazione: il “Sistema degli agenti formativi”. Porsi, in altre parole, dal lato dei soggetti e cogliere tutte le agenzie formative che ne accrescono la capacità di analisi, decisione, soluzione dei problemi, comportamento, i repertori del suo apprendere conoscenze, abilità e modo di essere, la sua crescita come persona e come lavoratore.

Parole chiave

- **Cultura aziendale**
- **Direzione del Personale**
- **Formazione**



²⁵ La rivista Comunità, fondata nel 1946 da Adriano Olivetti, ebbe un ruolo fondamentale come punto di riferimento culturale e politico del Movimento Comunità, promuovendo una visione innovativa di comunità che integrava economia, politica, sociologia, architettura e arti, diffondendo un modello di sviluppo basato sulla centralità dell’uomo e sul benessere collettivo. La rivista non si limitava a informare, ma rappresentava il cuore di un progetto sociale e culturale ampio, legato alla ricostruzione dell’Italia post-bellica e alla ricerca di un nuovo modo di concepire la fabbrica, la società e la politica.

²⁶ La rivista bimestrale “Pirelli. Rivista d’informazione e di tecnica” nacque nel 1948 e cessò le pubblicazioni nel 1972, fu tra i primi e più importanti esempi di stampa aziendale rivolta al largo pubblico (fu regolarmente distribuita in edicola), con l’obiettivo di coniugare cultura umanistica e tecnico-scientifica.

Il Gaslighting

Una “nuova” dimensione della violenza psicologica

**Andrea Castiello
d’Antonio**

Psicologo delle organizzazioni e consulente di sviluppo HR. Executive Coach e Organizational Counselor.
Psicologo clinico, psicoterapeuta e psicodiagnosta.
Autore di ventisei volumi e oltre duecento articoli scientifici e divulgativi.
Già professore straordinario di psicologia del lavoro e di psicologia clinica - Università Europea di Roma

Nel contesto delle numerose forme di problematiche interpersonali più o meno gravi che si accendono nelle realtà di lavoro, tra le molteplici manifestazioni di vera e propria violenza psicologica e di aggressività distruttiva (Castiello d’Antonio, 2023) si colloca a pieno diritto il cosiddetto *gaslighting*. Un termine ormai abbastanza diffuso (v. Smith, Sinanan, 1972) che prende le mosse dal film *Gaslight* del 1944 di George Cukor (tratto dall’omonima opera teatrale del 1938 di Patrick Hamilton, conosciuta anche come *Angel Street*) in cui si narra la storia di una donna, sposata per il suo denaro da un uomo che si rivelerà molto pericoloso: infatti, lentamente, il marito riesce a insinuare nella moglie un dubbio sottile ma devastante, cioè che non sia del tutto sana di mente!

In un crescendo di manipolazione psicologica e distruzione dell’identità personale della moglie, il marito persegue un suo piano criminale fino a che è scoperto ed arrestato dalla polizia (il film è uscito in italiano nel 1946 con il titolo *Angoscia*).

**Una tecnica di
distruzione
dell’identità**

Il concetto di gaslighting si riferisce alla dinamica che si instaura tra aggressore e aggredito (*gaslighter* e *gaslightee*), e allo specifico stato mentale soggettivo della persona che ne è vittima: uno stato mentale che si può tradurre come sentirsi evaporato, gasato, diventato aria, nullificato nella propria identità, in totale balia degli eventi, cioè in balia degli aggressori, dei manipolatori.

Corpi evanescenti, ma soprattutto *anime di vetro*, si potrebbe dire...

Emerge la sensazione di essere annientati, di essere diventati fragilissimi nelle proprie idee e nelle proprie percezioni (di cui non ci si fida più) sempre indecisi e indeboliti, confusi rispetto a ciò che dovrebbe essere la realtà - realtà che è ormai scomparsa dietro e dentro la nebbia del gas.

Non a caso, Hélène Frappat (2023) nelle ampie considerazioni che propone su questo genere di situazioni, non accetta di vedere il gaslighting soltanto come una degenerazione delle relazioni interpersonali o un divenire tossico a livello relazionale, bensì come una vera e propria *tecnica di sovversione della realtà*. La dinamica di aggressione ricorda, a mio avviso, certe tecniche di tortura psicologica in cui il soggetto non è toccato a livello fisico ma è infranto a livello mentale.

La perdita definitiva di sé procede per gradi: inizialmente (come accade in altre situazioni di sopraffazione psicologica) essa è praticamente impercettibile e la vittima può con molta facilità cadere nel tranello di

sottovalutare i primi segnali.

Dato che viene instillato un vero e proprio virus nella mente del gaslightee, quando la persona se ne rende davvero conto la dinamica interpersonale tra aggressore ed aggredito è già andata molto in là.

Nelle fasi, per così dire, mature del *processo di gassificazione* della persona l'aggressore ha la possibilità di compiere l'ultimo passo, di completare la propria opera, ponendo sé stesso in due ruoli apparentemente inconciliabili ma, invece, del tutto praticabili: la parte della vittima, e la parte del soccorritore. L'aggressore si atteggia, così, a vittima ponendo sulle proprie spalle tutta la fatica di dover convivere o coesistere con una persona che... ha così evidentemente perso il senso delle cose e della realtà; nel contempo, egli si erge nel ruolo di soccorritore, di unica e sola persona che può comprendere la vittima, che la capisce, che la ascolta e che, quindi, può aiutarla. Una dinamica che richiama quella del mobbing (Castiello d'Antonio, 2006c; Duffy, Sperry, 2014; Pastore, 2006).

Gaslighting e relazioni di potere

In questo modo il cerchio si è chiuso. Soprattutto nelle situazioni in cui esistono condizioni di evidente disparità di potere, di ruolo o di status tra i due attori, le possibilità che la vittima ha di tirarsene fuori da sola diventano davvero molto poche, dato che è presa ormai totalmente nella trappola.

Trappola nell'essere vittima, inconsapevolmente; ma nell'essere e sentirsi colpevole, coscientemente!

Si deve anche precisare che il gaslighting può facilmente accompagnarsi a - o essere un elemento costitutivo di - altre dimensioni ben più nettamente definite e definibili: in particolare, nel mondo del lavoro una dimensione di gaslighting si trova con una certa frequenza nelle dinamiche del mobbing o in dinamiche ad esso riconducibili. In sostanza, si deve sottolineare che, parlando di gaslighting, ci si colloca a pieno titolo nell'area non soltanto del mobbing e del bossing (Castiello d'Antonio, 2006a, 2006b), ma anche dell'harassment e dello stalking, cioè delle condizioni di vittimizzazione, di sopraffazione psicologica, di violenza morale nel luogo di lavoro (v. Van Fleet, Van Fleet, 2022).

Il gaslighting nel mondo del lavoro

Come altre condizioni di *manipolazione e aggressività interpersonale*, il gaslighting è un vero e proprio abuso psicologico della persona con l'intento (esplicito o implicito) di minarne l'equilibrio mentale.

Anche se molti non credono all'*accidental gaslighting* o ad azioni basate su una sorta di *incompetenza emotiva* e di assenza di empatia (ritenendo che l'azione aggressiva sia sempre voluta, intenzionale, finalizzata e strategica), a mio modo di vedere il livello di consapevolezza e di intenzionalità dell'aggressore rappresenta un elemento da valutare caso per caso, dato che nella realtà della vita di lavoro vi sono situazioni in cui i comportamenti aggressivo-distruttivi sono messi in atto senza una finalità precisa e specifica.

Confusione mentale e perdita di realtà

Tornando alla condizione della vittima del gaslighter, essa è soggetta a un'opera di negazione delle proprie idee, emozioni, sentimenti e percezioni, in modo tale che diventi sempre più incerta sulla propria capacità di giudizio e inizi a pensare che ci sia qualche difetto in sé stessa, qualcosa che la conduce costantemente e vedere la realtà in modo distorto e/o errato.

Osservazioni di ordine psicoanalitico hanno evidenziato le dinamiche

profonde di proiezione e introiezione attive nel gaslighting, insieme alla pervasività del fenomeno: quando si parla di gaslighting “si descrive una potenzialità umana ubiquitaria, se non universale: la capacità degli individui di rinnegare ciò che è stato introiettato e/o la capacità di incorporare e assimilare ciò che gli altri esternano e proiettano su di loro” (Calef, Weinschel, 1981, p. 64).

A volte si tende a banalizzare il gaslighting anche da parte degli *spettatori*, per così dire, e dei colleghi di lavoro della vittima, riducendolo a un semplice gioco, a prese in giro, o a innocenti bugie - affermando, ad esempio, “Stavo solo scherzando”, “Sei tu che ti immagini le cose, è tutto nella tua fantasia!” - ma ciò è molto pericoloso (per la vittima, naturalmente: ma anche per la sanità mentale diffusa nell’ambiente di lavoro nel suo insieme).

Eppure, non si tratta affatto di giochi o menzogne dette con simpatia: si tratta di una modalità relazionale che crea la situazione *up/down*, dominatore/sottomesso, ridefinendo la realtà a uso e consumo dell’aggressore il quale sviluppa sempre più potere e controllo, minando nella vittima una delle funzioni mentali più importanti, *l’esame di realtà*. Quel “processo che consente al soggetto di distinguere gli stimoli provenienti dal mondo esterno dagli stimoli interni e di impedire la possibile confusione tra ciò che il soggetto percepisce e ciò che egli si rappresenta soltanto” (Laplanche J., Pontalis, tr. it. 1973, p. 149).

La tecnica di ribaltare sulla vittima tutto ciò che essa, faticosamente, percepisce è condotta con modalità dialettiche violente o manipolatorie, con la banalizzazione, o attraverso un atteggiamento apparentemente compassionevole da parte del violentatore. Così come nel mobbing e in dinamiche similari, la vittima è progressivamente isolata o portata ad auto-isolarsi, perdendo legami significativi e perdendo la possibilità di avere accanto a sé persone che possano aiutarla a vedere le cose in modo meno distorto (v. Castiello d’Antonio, 2005).

Il gaslighting, nei contesti di lavoro, può assumere numerose dimensioni: ad esempio può essere messo in atto in direzione verticale - è tipico il capo che mette in difficoltà il collaboratore, eventualmente spinto in ciò da un semplice quanto insano gusto di fare pressione sulla persona - quindi in un contesto di forte sbilanciamento di potere. Oppure in direzione orizzontale, cioè tra colleghi, talvolta innescato da semplici antipatie ed invidie (Vidaillet, 2007).

“Lo scopo del gaslighting è quello di prendere il potere sulla coscienza di una persona, impedendole di accedere a qualsiasi forma di verità” (Frappat: tr. it., 2024, p. 56; v. anche Johnson, Nadal, Sissoko, King, 2021), e ciò è condotto anche attraverso l’utilizzo di *frasi killer* o di affermazione e risposte che disorientano, confondono e rendono incerta la vittima. Ad esempio: “Sei troppo sensibile, vedi il male dappertutto!”, “Sei esagerato, stai calmo, non ti agitare così”, “Guarda che ciò che dici non è mai successo, comincio a preoccuparmi, forse non stai bene...”.

La perdita definitiva di sé procede per gradi ed è stato notato che il gaslighter non manipola solo le opinioni, ma l’intero *processo* attraverso cui le opinioni prendono forma.

Il fenomeno si configura anche come un fenomeno culturale, intriso della *cultura della sopraffazione*, dell’autoritarismo, della *gestione tossica del potere*, probabilmente maggiormente diffuso in quelle realtà organizzative

Il ruolo dell’ambiente di lavoro

Il gaslighting si configura anche come un fenomeno culturale

Figure patologiche e cultura della sopraffazione

in cui la competizione estrema e il mettere tutti contro tutti sono consapevolmente attivate con la patologica illusione che, in tal modo, si accresca la produttività (v. Kets de Vries, Miller, 1984).

In tal senso il gaslighting si associa alle modalità di gestione perversa del potere autocratico, autoritario, minaccioso, manipolatorio, vittimizzante, spesso accompagnate da una sorta di azione di *propaganda interna* realizzata secondo i modelli delle dietrologie e delle voci di corridoio; quei *rumors* che possono facilmente intaccare l'identità personale e professionale di una persona al lavoro, e che spesso accompagnano l'emergere delle *figure della distruzione*, cioè di quei soggetti che annichiscono e bloccano la capacità di vedere la realtà e di pensare (v. Kaes, Pinel, Kernberg, Correale, Diet, Duez, 1996).

Una di queste figure è esemplificata nella configurazione della *dark triad* (Furnham, Richards, Paulhus, 2013), la *triade oscura* composta da narcisismo, machiavellismo e psicopatia (psicopatia di genere subclinico, per l'esattezza) per la cui valutazione è oggi disponibile un test specifico (Schwarzinger, Schuler, 2021).

Producendo nebbia emotiva, entropia semantica e caos relazionale, l'aggressore ha la possibilità di espletare in tutto la propria capacità di manipolare e sovvertire la realtà, rendendo la persona incapace di distinguere il vero dal falso, così da diventare egli solo l'unico referente affidabile.

Un fenomeno che può e deve essere indagato sotto la luce della psicologia, della sociologia, della storia e dell'antropologia. Ma anche nella prospettiva della *società narcisistica* (Lasch, 1978) in cui molte, troppe persone credono di potersi comportare nei modi più anarchici e de-civilizzati senza, perciò, dover render conto a nessuno, soprattutto se sono collocati in ruoli di comando e/o in relazioni fortemente asimmetriche (Kets de Vries, Miller, 1985). Una società, inoltre, che punta alla *post-verità*, intrisa di fake news e negazionismi, in cui è sempre più facile perdere il senso della realtà (soprattutto per chi è sprovvisto di solide basi identitarie e culturali). Nel contesto delle considerazioni di Frappat (2023) non a caso sono citati esempi di noti gaslighters come Donald J. Trump e Rudolph William Louis Giuliani, detto Rudy, il quale ebbe a pronunciare la famosa frase "La verità non è la verità"!

Con la sensibilità oggi maturata verso l'*infodemia* (la pandemia informatica) si può, a mio avviso, definire ancor meglio l'attività perversa del gaslighter il quale crea narrazioni, sostituisce la realtà con la finzione, rende credibili cose fantasiose, elimina i nessi di causalità, instilla il dubbio su ciò che è, e che accade e, infine, porta la vittima a condividere e confermare la rappresentazione da lui stesso subdolamente edificata - il gaslighter *deve* crederci, non basta che annuisca!

Tornando alla dimensione del potere sottesa a questo genere di manipolazioni, la vittima è ferita nella sua capacità di metacognizione e di attribuzione di significati, finendo con l'appoggiarsi totalmente alla verità offerta dall'aggressore e al *teatro* che egli costruisce - che diviene, soprattutto, un teatro interno alla psiche della vittima.

Il gaslighting è stato così delineato come una tecnica di distruzione epistemica, cioè di distruzione della capacità di attribuire significati e credere in un senso condiviso di ciò che accade nel mondo (v. Abramson,

2014; Barton, Whitehead, 1969).

La vittima perde confini e parametri, criteri di giudizio e capacità di osservare con i propri occhi: in fondo, smarrisce la propria soggettività.

Come in ogni situazione di sopraffazione, di violenza perversa, di aggressività distruttiva, il primo passo da compiere da parte del gaslightee è quello di sviluppare consapevolezza e di non farsi isolare socialmente e/o dal gruppo dei colleghi di lavoro.

Allenarsi nel mantenere *self-empowerment* e *agency* sociale e cognitiva, continuando a rappresentare a sé stessi la propria visione della realtà, contrastando il *toxic discourse*, aiuta a mantenere l'integrazione nel gruppo e supporta la possibilità di denuncia tattica di ciò che sta accadendo (v. Stern, 2007).

Dalla manipolazione alla guerra cognitiva

Dal punto di vista sociologico il gaslighting emerge come un'arma di distruzione della realtà, una sorta di nuova tecnica di controllo sociale, di colonizzazione delle menti, di mantenimento del potere (v. Darke, Paterson, van Golde, 2025; Sweet 2019) - una violenza senza sangue, ma con vittime sicure. E, infatti, per guardare al gaslighting ci si può anche collocare nell'area della guerra cognitiva, cioè della guerra psicologica (Castiello d'Antonio, 2023).

A livello socio-organizzativo negli ambienti di lavoro ove sono presenti le cosiddette *infrastrutture etiche* - lo sportello psicologico, lo sportello di ascolto, la rete di professionisti esterni convenzionati, validi servizi di medicina del lavoro, e di prevenzione e protezione - ogni forma di violenza organizzativa avrà poco spazio per nascere, o sarà tempestivamente identificata e bloccata.

Nel mondo del lavoro ci si dovrebbe dunque chiedere se si sta facendo tutto per limitare, bloccare e punire questa ed altre manifestazioni di sopruso e violenza cosiddette *morali* - cioè, psicologiche e psicofisiche, che sono null'altro che manifestazioni di anarchico sfogo di aggressività distruttiva.

La necessità di un testimone soccorrevole

Aggressività talvolta consapevolmente e strumentalmente utilizzata, talaltra scaturita dalla *a-normale* psicologia dell'aggressore.

E, nel gaslighting, come nelle altre condizioni di vittimizzazione, è importante (direi fondamentale) avere un *testimone soccorrevole* (Miller, 1979): come scrive Hélène Frappat (tr. it., 2024, p. 136) "per dissipare l'effetto ipnotico del gaslighting e la confusione mentale che suscita, è necessaria la mediazione di un testimone" che aiuti la vittima a ricollegare i fili, a riprendere il contatto e il dialogo con sé stessa.

Speriamo di avere sempre più *testimoni* efficaci ed autorevoli, anche nel nostro variegato mondo del lavoro!

Bibliografia

Abramson, K. (2014), Turning up the lights on gaslighting. *Philosophical Perspectives*, 28, 1, 1-30.

Barton, R., Whitehead, J. A. (1969), The gas-light phenomenon. *Lancet*, 1,1258-1260.

Calef V., Weinshel E. M. (1981), Some clinical consequences of introjection: gaslighting. *The Psychoanalytic Quarterly*, 50, 1, 44-66.

- Castiello d'Antonio A. (2024), *L'aggressività distruttiva nel mondo del lavoro. Il mobbing e le altre forme di violenza organizzativa*. Hogrefe, Firenze.
- Castiello d'Antonio A. (2023), Vediamo le cose per quello che siamo. La guerra cognitiva dal punto di vista psicologico, *Rivista Militare*, 2, 58-61.
- Castiello d'Antonio A. (2006a), La diagnosi di Mobbing. *Personale e Lavoro. Rivista di Cultura delle Risorse Umane*, 495, 6-14.
- Castiello d'Antonio A. (2006b), La fenomenologia del Mobbing. *Personale e Lavoro*, 494, 3-9.
- Castiello d'Antonio A. (2006c), Il Mobbing. *Personale e Lavoro. Rivista di Cultura delle Risorse Umane*, 493, 11-18.
- Castiello d'Antonio A. (2005), Solitudine manageriale e vicende organizzative. *Personale e Lavoro. Rivista di Cultura delle Risorse Umane*, 490, 25-32.
- Darke, L., Paterson, H., van Golde, C. (2025), Public Perceptions of Gaslighting: Understanding Definitions, Recognition, and Responses. *Journal of Social and Personal Relationships*, 42, 11, 3172-3195.
- Duffy M., Sperry L. (2014), *Overcoming Mobbing. A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*. Oxford Universities Press, Oxford.
- Frappat H. (2023), *Gaslighting. Contro la manipolazione*. Tr. it.: Neri Pozza, Vicenza, 2024.
- Furnham, A., Richards, S. C., Paulhus, D. L. (2013), The dark triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Compass*, 7, 199-216.
- Johnson, V. E., Nadal, K. L., Sissoko, D. R. G., King, R. (2021), "It's not in your head": Gaslighting, 'splainin, victim blaming, and other harmful reactions to microaggressions. *Perspectives on Psychological Science*, 16, 5, 1024-1036.
- Kaes R., Pinel J.-P., Kernberg O., Correale A., Diet E., Duez B. (1996), *Sofferenza e psicopatologia dei legami istituzionali*. Tr. it. Borla, Roma, 1998.
- Kets de Vries, M. F. K., Miller, D. (1985), Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38, 6, 583-601.
- Kets de Vries, M. F., Miller, D. (1984), Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5, 1, 35-55.
- Laplanche J., Pontalis J.-B. (1967), *Enciclopedia della psicoanalisi*. Tr. it.: Laterza, Bari, 1973.
- Lasch C. (1978), *La cultura del narcisismo. L'individuo in fuga dal sociale in un'età di disillusioni collettive*. Tr. it.: Bompiani, Milano, 1981.
- Miller A. (1979), *Il dramma del bambino dotato*. Tr. it. Boringhieri, Torino, 1982.
- Pastore L. (2006), *Il fenomeno del mobbing*. Franco Angeli, Milano.
- Schefflin A. W., Opton E. M. (1978), *The mind manipulators*. London: Paddington Press.
- Schwarzinger D., Schuler H. (2021), *Top - Dark Triad of Personality at Work*. Hogrefe, Göttingen.
- Smith, C. G., Sinanan, K. (1972), The gaslight phenomenon reappears: a modification of the Ganser syndrome. *British Journal of Psychiatry*, 120,

685-686.

Stern R. (2007), *The Gaslight Effect: How to Spot and Survive the Hidden Manipulations other People use to Control Your Life*. 2nd Edn. Morgan Road Books, New York, NY.

Sweet P. L. (2019), The sociology of gaslighting. *American Sociological Review*, 84 851-875.

Van Fleet D. D., Van Fleet E. W. (2022), *Bullying and Harassment at Work. An Innovative Approach to Understanding and Prevention*. Edward Elgar, Cheltenham.

Vidaillet B. (2007), *L'invidia al lavoro. Un'emozione devastante*. Tr. it.: Ananke, Torino, 2011.

Parole chiave

- Comunicazione Interpersonale
- Mobbing
- Psicologia del Lavoro



.....
.....



Le modifiche del luogo di lavoro

Trasferimento, trasferta e distacco: come e quando utilizzarli

**Anna de la Forest
de Divonne**

Avvocato. Partner presso lo Studio Associato Avv.ti de la Forest de Divonne di Torino.

Ha maturato negli anni specifiche competenze in materia di diritto del lavoro, tutelando le aziende sia in ambito stragiudiziale che giudiziale.

La sede di lavoro costituisce una delle informazioni che il datore di lavoro deve obbligatoriamente fornire in fase di assunzione (D.Lgs. n. 152/1997).

Ciò non significa, tuttavia, che tale sede debba necessariamente essere fissa e immutabile.

Infatti, esistono alcuni istituti che consentono al datore di lavoro, nel rispetto di precise condizioni, di “spostare” il lavoratore nel luogo che l'imprenditore ritiene opportuno.

Tali istituti sono:

1. il trasferimento: cambiamento **definitivo** della sede di lavoro del dipendente, appartenente alla **medesima impresa**;
2. la trasferta: modifica **temporanea** della sede di lavoro del lavoratore, appartenente alla **medesima impresa**;
3. il distacco: collocazione **temporanea** del dipendente presso altra **impresa**.

Vediamoli uno per uno, evidenziando le specifiche caratteristiche ed esaminando alcune situazioni concrete.

Trasferimento

Il trasferimento è l'unico, dei tre provvedimenti in esame, che assume carattere **definitivo**.

Nel rispetto delle condizioni previste dalla normativa, tale provvedimento può essere comunicato unilateralmente dal datore di lavoro: pertanto, se disposto legittimamente, **non occorre il consenso del lavoratore**.

La norma di riferimento è l'art. 2103 c.c. (relativo alla disciplina delle mansioni), che in uno dei suoi commi recita: *“Il lavoratore non può essere trasferito da un'unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive”*.

In primo luogo occorre, quindi, comprendere in cosa consista il **concetto di unità produttiva**: non si applica la disciplina in questione nel caso dei c.d. trasferimenti ‘interni’ (all'interno della stessa articolazione produttiva), ma occorre che si tratti di trasferimento ‘esterno’, per individuare il quale la giurisprudenza è giunta a conclusioni molto diverse tra loro: è stato ritenuto sussistere un trasferimento in caso di spostamento ad un comune diverso distante 30 chilometri (Cass. 12097/2010), ma anche all'interno dello stesso comune (Cass. n. 20600/2014); in altra occasione, invece, la Cassazione ha escluso la sussistenza di un trasferimento a fronte di uno spostamento di soli 200 metri (Cass. n. 27048/2011); in materia di appalti di servizi, persino *“i singoli cantieri in cui si eroga il servizio ben possono configurare*

distinte unità produttive” (Trib. di Roma, sent. 1.10.2019).

Da qui l'importanza di valutare caso per caso.

Un caso concreto

Si pensi al caso del lavoratore che non abbia in lettera di assunzione un luogo specifico di lavoro, ma che siano indicati come sede lavorativa “tutti i possibili siti dei clienti attivi nella provincia di Torino”.

In un caso simile, occorre una lettera di trasferimento (con i relativi presupposti e applicazione della corrispondente disciplina economica) ogni volta che il lavoratore sia spostato da un sito ad un altro?

Per rispondere alla domanda, occorre ricordare che la *ratio* dell'istituto è quella di evitare, o quantomeno compensare, i disagi personali e familiari che il lavoratore può subire.

Se, quindi, l'azienda non esagera con gli spostamenti e cerca di assegnare i propri dipendenti ad appalti non eccessivamente distanti, si può sostenere che tali valori dei lavoratori non siano lesi e che l'assegnazione al nuovo appalto non comporti l'applicazione della disciplina del trasferimento.

Ad ogni modo, poiché è comunque opportuna una comunicazione scritta al dipendente e poiché il caso è dubbio, citerei nella comunicazione non il trasferimento, ma una generica ‘assegnazione a nuovo appalto’; per scrupolo, inoltre, indicherei nella lettera le esigenze tecniche, organizzative e produttive, che giustificano lo spostamento del lavoratore.

In cosa consistono le ragioni tecniche, organizzative e produttive alla base del trasferimento?

Può trattarsi di esigenze scaturenti da una riorganizzazione aziendale o della sostituzione di personale (purché dimissionario e non solo provvisoriamente assente); o dell'apertura di un nuovo punto vendita presso altro comune; oppure ancora della chiusura di una sede operativa.

Ciò che è importante ricordare è che il Giudice, in caso di contenzioso, deve limitarsi a verificare l'effettiva esistenza delle ragioni, mentre non può spingersi a sindacare il merito della scelta: quindi il datore di lavoro non è tenuto a dimostrare l'inevitabilità del trasferimento.

Ad integrare la scarsa disciplina codicistica del trasferimento sopperiscono, come spesso accade, i **contratti collettivi**.

Questi ultimi contengono quasi sempre la disciplina del trasferimento, stabilendo ad esempio:

- l'obbligo dell'azienda di rispettare un preavviso minimo;
- la disciplina economica (rimborsi spese di viaggio, alloggio e trasloco, indennità di trasferimento, ...);
- eccezioni (ad esempio, regole particolari qualora il trasferimento riguardi personale di una certa età);
- sovente è previsto il coinvolgimento dei sindacati, se il trasferimento assume carattere collettivo;
- e così via.

Questa è una domanda classica che le aziende pongono ai propri legali.

La scelta del lavoratore da trasferire

Si tratta di questione rilevante ogni qualvolta il trasferimento possa riguardare, potenzialmente, una pluralità di lavoratori (ad esempio, perché adibiti a mansioni fungibili).

In queste ipotesi, la giurisprudenza impone al datore di lavoro di osservare i

principi generali di buona fede e correttezza nella scelta ed applica, per analogia, i criteri in materia di licenziamenti collettivi (art. 5 Legge n. 223/1991), ossia:

- anzianità (aziendale, non anagrafica);
- carichi di famiglia (moglie e/o figli);
- esigenze tecnico-produttive ed organizzative (quali l'esperienza acquisita dal lavoratore o la relativa professionalità).

Poiché l'onere della prova grava sul datore di lavoro, il suggerimento è di creare delle **graduatorie obiettive**, sulla base delle quali poter giustificare la decisione.

Ad esempio, non sarà facile difendere la scelta di trasferire un lavoratore che abbia appena partecipato a uno sciopero, con anzianità aziendale elevata e magari con moglie e figli; più giustificabile sarà, invece, il trasferimento di un dipendente che, benché sposato e con figli, abbia partecipato ad un corso specifico di formazione a pagamento, necessario per lo svolgimento dell'attività richiesta.

Quando prestare particolare attenzione prima di trasferire

Esistono alcuni limiti legislativamente imposti al trasferimento di alcune categorie di lavoratori:

1. per poter trasferire i **Dirigenti della Rappresentanza Sindacale Aziendale** o il **componente della Rappresentanza Sindacale Unitaria**, nonché il **Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza** occorre chiedere previamente il nulla osta dell'organizzazione sindacale di appartenenza (art. 22 St. Lav. e art. 50 D.Lgs. n. 81/2008);
2. per trasferire il lavoratore o la lavoratrice che abbiano fruito del **congedo di paternità o maternità** occorre il consenso del/della dipendente (art. 56 D.Lgs. n. 151/2001);
3. la stessa regola (ossia la necessità del consenso) riguarda il trasferimento del **lavoratore con handicap grave**, nonché **dei congiunti** (anche non conviventi) che lo assistono.

Anche con riferimento a queste ipotesi possono esservi casi dubbi. Ad esempio, la giurisprudenza ammette il trasferimento unilaterale, e non consensuale, del lavoratore titolare di 104 se il datore di lavoro prova *"la sussistenza di esigenze aziendali effettive e urgenti, insuscettibili di essere altrimenti soddisfatte"* (Cass n. 704/2021): si pensi ad eventuali limitazioni fisiche sopravvenute, che impediscano lo svolgimento della prestazione presso la sede di origine.

Le possibili reazioni del lavoratore al trasferimento

Se il lavoratore intende contestare il provvedimento di trasferimento ricevuto, ha l'onere di impugnarlo in via stragiudiziale (tramite lettera) entro 60 giorni, cui deve seguire l'impugnativa giudiziale entro i successivi 180 giorni (art. 32 Legge n. 183/2010 e art. 6 Legge n. 604/1966).

Spesso accade che il lavoratore sembri accettare il trasferimento, **per poi cadere improvvisamente in malattia**.

In questo caso, il datore di lavoro può:

- disporre **visite fiscali di controllo** durante gli orari di reperibilità, con l'obiettivo, da un lato, di disincentivare l'utilizzo strumentale della malattia; dall'altro lato, di sperare che il medico dell'Inps disponga l'idoneità al lavoro del dipendente, il quale a quel punto non potrà più

inviare certificati medici giustificati dallo stesso evento morboso;

- in alternativa, fare eseguire sul lavoratore un'**indagine investigativa**; la quale, tuttavia, rischia di trovare un limite a seconda della diagnosi del lavoratore (che tendenzialmente l'azienda non conosce): ad esempio, un lavoratore in malattia è visto partecipare ad una maratona e per questo viene licenziato: se nel corso del giudizio emerge, tramite esibizione dei certificati medici, che la diagnosi era per depressione, il licenziamento rischia di essere illegittimo; in quanto, partecipando alla maratona, il lavoratore stava migliorando il suo stato di salute psichica e, quindi, stava accelerando la guarigione e il rientro al lavoro (in questi termini si esprime la giurisprudenza).

Può anche accadere che il lavoratore si limiti a rifiutarsi di adempiere alla disposizione del trasferimento. In questi casi, l'azienda potrà senz'altro avviare un **procedimento disciplinare** per assenza ingiustificata ed insubordinazione.

Trasferta

La trasferta (detta anche missione) è un istituto simile al trasferimento, dal quale si differenzia solo per la **natura temporanea**, e non definitiva, dello spostamento del luogo di lavoro.

La disciplina dei due istituti è, tuttavia, totalmente differente: innanzitutto, la trasferta non è disciplinata dalla legge, ma esclusivamente dai contratti collettivi; in secondo luogo, non è soggetta a particolari requisiti: i ccnl, infatti, perlopiù definiscono solo il relativo trattamento economico.

Un caso concreto

Facciamo un esempio, per dimostrare la differenza tra trasferimento e trasferta. Un'azienda scrive ad un proprio dipendente che a decorrere da una certa data è trasferito ad altra sede della Società "per la durata di due anni" per determinate ragioni aziendali. Poiché la durata è predeterminata, in realtà il datore di lavoro sta disponendo una trasferta, non un trasferimento. La rilevanza della differenza non è solo astratta: supponiamo che il lavoratore si rechi nella sede di destinazione, magari senza un riconoscimento economico per il trasferimento (alcuni ccnl, infatti, non prevedono alcuna indennità in favore del lavoratore trasferito); una volta rientrato, il dipendente chiede all'azienda il pagamento di tutte le indennità di trasferta non percepite nei due anni e la sua richiesta sarebbe fondata.

Non occorre il consenso del lavoratore

La trasferta rientra nell'ambito del potere direttivo del datore di lavoro: ciò implica che **non occorre il consenso** del lavoratore.

Tuttavia, come sempre, occorre prestare attenzione alla disciplina contenuta nel contratto collettivo.

Ad esempio, il contratto collettivo Metalmeccanici Industria prevede che il lavoratore può rifiutare la trasferta a fronte di "motivati e comprovati impedimenti".

Tali impedimenti devono essere vagliati in concreto e caso per caso e devono essere, oltre che motivati, comprovati: ben può, quindi, il datore di lavoro, a fronte dell'eventuale rifiuto del dipendente, chiedergli di dimostrare le ragioni che impedirebbero la trasferta.

Un ultimo accorgimento si rende opportuno in materia di trasferta: poiché il relativo trattamento economico gode di determinate esenzioni fiscali e contributive (entro certi limiti e nel rispetto di alcune condizioni), è importante che i rimborsi e le indennità legati alle trasferte siano

effettivamente tali. Infatti, un eventuale accertamento ispettivo che dovesse qualificare tali importi quali somme imponibili crea un effetto a catena non di poco conto, tra sanzioni amministrative dell'Ispettorato del Lavoro, richiesta di contributi e sanzioni da parte degli Enti previdenziali e assistenziali e possibili conseguenze di carattere fiscale. Insomma, il risparmio non vale il rischio, anche perché i controlli in merito sono stati recentemente intensificati.

Distacco

Con il distacco, infine, il datore di lavoro colloca **temporaneamente** (come nella trasferta e a differenza del trasferimento) un proprio dipendente presso **un'altra impresa** (a differenza di trasferimento e trasferta).

Anche il distacco presuppone una serie di requisiti imposti normativamente (art. 30 D.Lgs. n. 276/2003):

1. il datore di lavoro distaccante deve avere un proprio **interesse** al distacco;
2. la collocazione del dipendente presso il distaccatario deve essere **temporanea**;
3. il lavoratore deve essere distaccato per svolgere una **attività lavorativa determinata**.

Il requisito più difficile da integrare è il primo, in quanto normalmente è facile individuare l'interesse del distaccatario (colui che riceve la prestazione lavorativa), piuttosto che del distaccante.

Un caso concreto

Si pensi al caso di un'azienda che subisce una drastica riduzione della commessa del suo cliente principale ed è, quindi, costretta a collocare tutti i propri dipendenti in cassa integrazione; cerca così commesse ulteriori e una cliente le chiede di distaccare temporaneamente un suo dipendente in possesso di specifica professionalità.

In questo caso l'interesse parrebbe sussistere in capo al distaccatario, non al distaccante.

Tuttavia, la Cassazione ha fornito un'interpretazione ampia del concetto, precisando che *"l'interesse al distacco può essere anche di natura non economica o patrimoniale in senso stretto, ma di tipo solidaristico"* (Cass. 19415/2020); inoltre, il Ministero del Lavoro ha ritenuto valido il distacco disposto quale alternativa alla fruizione di integrazioni salariali (Min. Lav., circ. n. 28/2005).

Pertanto, poiché il distacco avviene in favore di una impresa cliente (da qui l'interesse produttivo/commerciale della distaccante) e poiché solleva il distaccato dal trattamento di integrazione salariale (interesse di tipo solidaristico), il distacco in questo caso si ritiene lecito.

Purché sia rispettoso di tutti i requisiti, il distacco **non richiede il consenso** del lavoratore; tuttavia, nella prassi si è soliti firmare un accordo trilaterale (distaccante - distaccatario - distaccato), nel quale disciplinare tutti gli aspetti.

Richiede, invece, il consenso il distacco che comporti un mutamento delle mansioni assegnate al lavoratore. Inoltre, quando il distacco determini un trasferimento ad una unità produttiva sita a più di 50 km da quella a cui il lavoratore è adibito, il distacco stesso può avvenire (in analogia con il trasferimento) soltanto per comprovate ragioni tecniche, organizzative,

Il trattamento economico

produttive o sostitutive (art. 30, comma 3, D.Lgs. n. 276/2003).

In caso di distacco, il datore di lavoro distaccante rimane responsabile del trattamento economico e normativo a favore del lavoratore (art. 30, comma 2, D.Lgs. n. 276/2003).

Ciò non esclude che il distaccante possa **farsi rimborsare dal distaccatario il costo del distacco, ma nulla di più**. Infatti:

- è legittimo che il distaccante riceva il rimborso del costo del distacco, comprensivo di: (i) retribuzione del lavoratore distaccato; (ii) istituti indiretti e differiti (pro rata di tredicesima, ferie, ...); (iii) costo dei contributi previdenziali ed assistenziali versati sulla retribuzione;
- è, invece, illegittimo che il rimborso ecceda i costi retributivi e contributivi del lavoratore distaccato: in tal caso si ricade nella somministrazione illecita di manodopera, in quanto gli unici soggetti abilitati a lucrare sui "prestiti" del personale sono le agenzie di somministrazione, che svolgono tale attività professionalmente.

Quanto può durare il distacco?

Anche questa è una domanda tipica rivolta dalle aziende.

Il presupposto della temporaneità del distacco non è definito dalla normativa; al tempo stesso, è uno dei primi requisiti che viene verificato in caso di accesso ispettivo.

Il mio consiglio è di considerare una durata massima di **18/24 mesi**. Ciò in quanto, in assenza di una disciplina a livello nazionale, possiamo considerare, per analogia, quella relativa al distacco internazionale, per il quale è prevista una durata massima di 18 mesi per il distacco dall'estero all'Italia (art. 4bis D.Lgs. n. 136/2016) e di 24 mesi sotto il profilo previdenziale (art. 12 Reg. UE n. 883/2004).

Alcune riflessioni conclusive

Alla luce delle considerazioni suesposte, la differenza delle caratteristiche e dei presupposti dei tre istituti oggetto di disamina dovrebbe consentire di comprendere quale utilizzare caso per caso.

Chiaramente, è importante che ciascun istituto sia effettivamente utilizzato per la finalità per la quale è nato, al fine di evitare sorprese sia a fronte di possibili rivendicazioni dei dipendenti, ma ancor più per le possibili conseguenze sanzionatorie.

Parole chiave

- **Giurisprudenza**
- **Normativa Lavoro**
- **Variazioni Posizione Lavoratore**

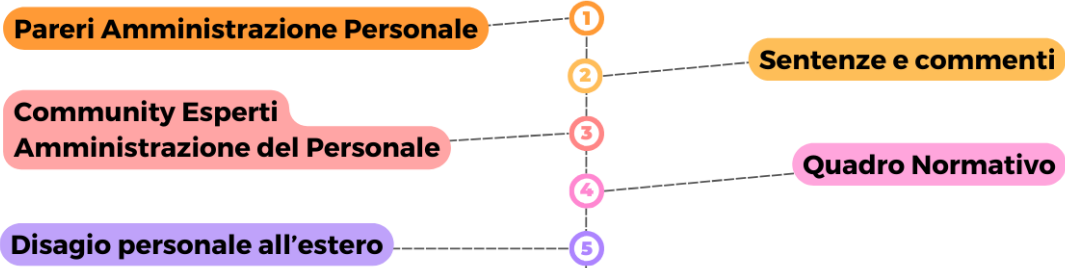
Come spesso accade, però, se la teoria può sembrare semplice, non sempre altrettanto vale per la pratica: motivo per il quale anche su queste materie il contenzioso esiste e le decisioni del Giudici non sono sempre uniformi, proprio perché spesso le situazioni sono dubbie e passibili di interpretazione.



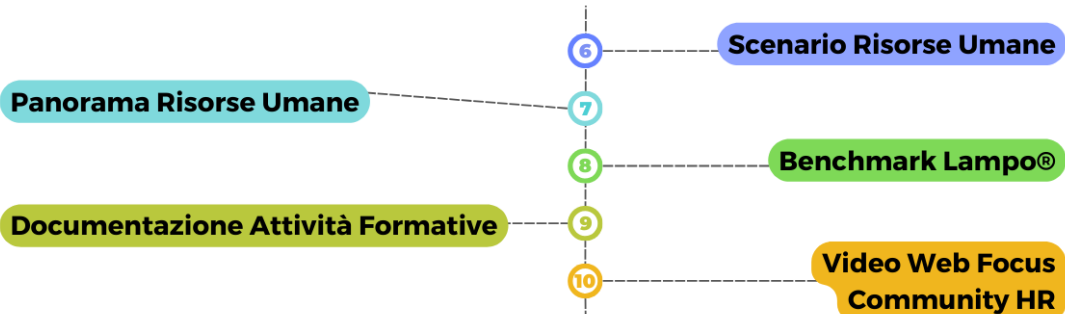
I 25 SERVIZI ISPER

A SUPPORTO DI CHI OPERA NELLA FUNZIONE PERSONALE

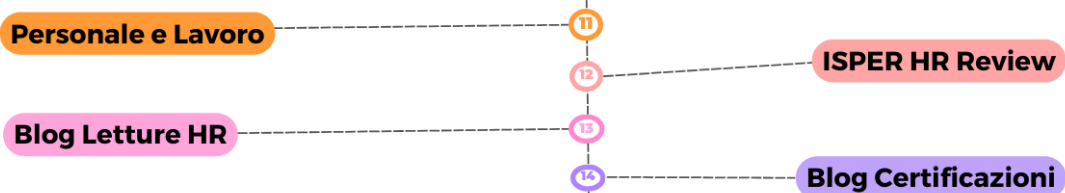
STRUMENTI HR PER L'AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE



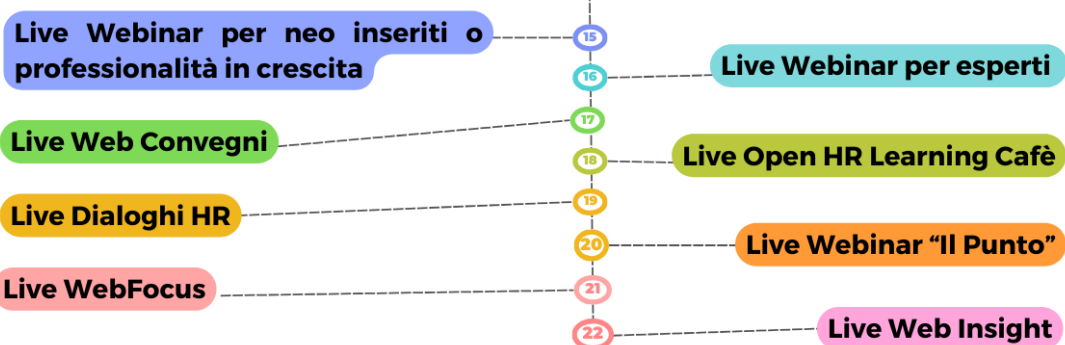
OSSERVATORIO HR



RIVISTE E BLOG



FORMAZIONE IN PROGRAMMA



ISPER É ANCHE...

