

IL LAVORATORE DIFFICILE

Quello che nessuno vuole gestire, ma che tutti devono capire

Non tutti i problemi sul lavoro nascono dall'organizzazione, e non tutti i lavoratori in difficoltà sono lavoratori difficili. La distinzione tra queste due figure - il dipendente che soffre e quello che fa soffrire, o talvolta entrambe le cose insieme - è una delle sfide più delicate per chi gestisce le risorse umane e per chi le rappresenta sindacalmente. La letteratura scientifica internazionale offre strumenti per comprendere i comportamenti controproducenti, i tratti di personalità disfunzionali nel contesto lavorativo e i percorsi di gestione che oscillano tra il sostegno e la disciplina. Ma c'è un aspetto del problema che resta largamente sommerso: la fatica emotiva di chi, per mandato professionale o sindacale, è chiamato a occuparsi di persone che non sempre vogliono essere aiutate, che talvolta ostacolano chi cerca di tutelarle, e che possono logorare anche il più motivato degli operatori. Questo articolo, un poco scomodo, prova a parlarne.

Dott. Alessandro Pedrazzi - Responsabile Sportello Psicologico Disagio Lavorativo e Mobbing, CISL Milano Metropoli



Negli articoli precedenti di questa serie abbiamo esplorato il *mobbing*, il *bullismo lavorativo* e il *presenteismo*: fenomeni in cui il lavoratore è, perlopiù, la parte che subisce. L'organizzazione disfunzionale, il capo aggressivo, la cultura tossica: il fuoco dell'analisi è stato puntato sulle responsabilità del sistema.

Tuttavia, chi lavora dentro un'organizzazione sa che la realtà non si lascia ridurre a uno schema binario. Esiste un territorio più scomodo, più ambiguo, del quale si parla poco. È il territorio del *lavoratore difficile*: quella persona che, per ragioni cliniche, caratteriali o comportamentali, diventa una sfida gestionale per il datore di lavoro, una fonte di logoramento per i colleghi e, aspetto che qui interessa particolarmente, un problema complesso anche per chi è chiamato a rappresentarlo e tutelarlo. Silenziare questo tema significa lasciare soli i rappresentanti sindacali con un carico che non ha nome, i colleghi con una frustrazione che non trova legittimità, e gli stessi lavoratori difficili con un problema che nessuno osa affrontare.

Chi è il lavoratore difficile? Una mappa del terreno

La prima cosa da chiarire è che *lavoratore difficile* non è un'etichetta clinica, e il suo uso impreciso è parte del problema. Nella letteratura scientifica anglofona il termine più vicino è *difficult employee*, ma i ricercatori preferiscono lavorare con costrutti più circoscritti e misurabili: *counterproductive work behavior* (comportamento lavorativo controproducente), *workplace deviance* (devianza organizzativa), *workplace incivility* (maleducazione sul posto lavoro). Ognuno di questi concetti illumina un lato del problema.

In termini operativi, e pensando a ciò che un responsabile del personale o un delegato sindacale incontra nella pratica, il lavoratore difficile è una persona che presenta uno o più dei seguenti pattern in modo *persistente*, quindi non episodico:

- conflittualità ricorrente con colleghi o superiori, che non si risolve con i normali strumenti di mediazione;
- resistenza sistematica alle indicazioni, alle procedure o ai cambiamenti organizzativi;
- rendimento cronicamente inadeguato non attribuibile a carenze formative o a condizioni di lavoro oggettivamente deteriorate;
- comportamenti che danneggiano il clima del gruppo (pettegolezzi, sabotaggi minori, vittimismo strumentale, oppositività passiva, accuse illogiche o non comprovabili di persecuzione o marginalizzazione).

Robinson e Bennett, in uno studio pubblicato sull'*Academy of Management Journal* nel 1995, hanno proposto una tassonomia che resta utile a trent'anni di distanza. I comportamenti devianti sul lavoro si distribuiscono lungo due assi: la gravità (da lieve a grave) e il bersaglio (l'organizzazione o le persone). Ne risultano quattro quadranti:

- ✓ La *devianza di produzione*: lieve e diretta verso l'organizzazione, comprende il rallentamento volontario, le pause eccessive, lo spreco deliberato di risorse.
- ✓ La *devianza contro la proprietà*: più grave, include il furto e il sabotaggio.
- ✓ La *devianza politica*: lieve e rivolta alle persone, si manifesta nel favoritismo, nel pettegolezzi, nella competizione sleale.
- ✓ L'*aggressione personale*: il polo più grave, molestie, minacce, violenza verbale o fisica.

Il lavoratore che arriva allo sportello sindacale o alla scrivania del responsabile HR raramente si colloca nei quadranti estremi; più spesso, abita la zona grigia della devianza di produzione e della devianza politica: il collega che non collabora, che parla male degli altri, che rallenta il lavoro senza che si possa dimostrare un'intenzione deliberata, che crea tensioni sottili ma persistenti. Ed è proprio in questa zona grigia che la gestione diventa più complessa, perché mancano le evidenze eclatanti e abbondano le interpretazioni contrastanti.

La distinzione che cambia tutto: difficile o in difficoltà?

Se c'è un concetto che questa rassegna vuole lasciare al lettore, è questo. La domanda che ogni responsabile del personale, ogni delegato sindacale, ogni collega e ogni psicologo del lavoro deve porsi prima di qualsiasi altra è: *questa persona è difficile o è in difficoltà?* La differenza non è sfumata: è sostanziale e determina tutto ciò che segue.

- Il *lavoratore in difficoltà* è una persona che attraversa una fase critica (un lutto, una separazione, una malattia, un episodio depressivo, un periodo di ansia intensa, un conflitto familiare) e il cui comportamento sul lavoro ne risente in modo visibile. Il rendimento cala, la concentrazione vacilla, possono emergere irritabilità o chiusura relazionale. Ma si tratta di una deviazione rispetto al funzionamento abituale della persona: chi la conosce sa che "prima non era così". Questo lavoratore risponde al sostegno. Ha bisogno di ascolto, di flessibilità temporanea, di un eventuale percorso di supporto psicologico, talvolta di un periodo di malattia ben gestito. Con il tempo e le risorse adeguate, il problema si risolve o si attenua significativamente.
- Il *lavoratore difficile*, invece, presenta un pattern persistente. Non si tratta di un momento di crisi ma di un modo di funzionare che si ripresenta in contesti diversi, con interlocutori diversi, nel tempo. Il collega conflittuale lo è stato anche nel lavoro precedente. Il dipendente che contesta ogni direttiva lo faceva già prima

del cambio di responsabile. La persona che alimenta il pettegolezzo, e poi si presenta come vittima, segue un copione che si replica con regolarità prevedibile. Questo lavoratore non risponde o risponde poco e temporaneamente agli interventi di sostegno, non perché sia "cattivo" ma perché il suo comportamento è radicato in tratti stabili di personalità - rigidità, narcisismo, diffidenza, passività aggressiva - che non si modificano con un colloquio, una mediazione o un cambio di mansione. Le caratteristiche di questo lavoratore possono suggerire al clinico una condizione di patologia di carattere (caratteropatia di grado più o meno severo).

Confondere i due profili è, come documentano Cavaola e Lavender nel loro lavoro sui disturbi di personalità nei contesti organizzativi (2000), l'errore gestionale più frequente e più costoso. Se tratti un lavoratore in difficoltà come un caso disciplinare, lo spingi verso un deterioramento che poteva essere evitato: lo privi di sostegno nel momento in cui ne ha più bisogno, gli confermi che l'organizzazione è ostile, e trasformi un problema temporaneo in una frattura permanente. Se, al contrario, tratti un lavoratore difficile o caratteropatico come un caso di sostegno, rischi di normalizzare comportamenti tossici, di logorare i colleghi e i responsabili che devono compensare le sue disfunzioni, e di inviare al gruppo il messaggio che certi comportamenti sono tollerabili. In entrambi i casi, l'organizzazione perde.

Due storie, due profili

Per dare concretezza a questa distinzione, presentiamo due ricostruzioni ispirate alla casistica clinica. I nomi e i dettagli sono modificati a tutela della riservatezza, ma le dinamiche sono fedeli a ciò che lo sportello d'ascolto accoglie.

La storia di Maurizio: un lavoratore in difficoltà scambiato per un caso disciplinare. Maurizio ha quarantacinque anni, è magazziniere in un'azienda di logistica. Per quindici anni è stato un dipendente affidabile, mai un richiamo, giudizi positivi nelle valutazioni annuali. Da circa otto mesi, però, qualcosa è cambiato. Ritardi ripetuti, errori nell'inventario, un episodio di reazione sproporzionata a un'osservazione del capoturno. Il responsabile lo convoca e gli contesta i fatti; Maurizio reagisce con ostilità, nega il problema, dice che "ce l'hanno con lui". Il responsabile, esasperato, avvia la procedura disciplinare. Il delegato sindacale che segue il caso intuisce che c'è qualcosa sotto e, con pazienza, riesce a parlare con Maurizio fuori dal contesto formale. Emerge una situazione familiare devastante: la moglie ha ricevuto una diagnosi oncologica sei mesi prima, Maurizio si sta occupando da solo dei figli adolescenti, dorme tre o quattro ore a notte, e da settimane non riesce a smettere di pensare al peggio. Non ha detto nulla a nessuno al lavoro perché "non sono fatti loro". Il delegato, con il consenso di Maurizio, informa il responsabile in termini generali: Maurizio sta attraversando una grave crisi personale, non è un caso disciplinare ma un caso da sostenere. L'azienda accoglie la segnalazione, sospende la procedura, accorda una flessibilità oraria temporanea. Maurizio accetta di rivolgersi allo sportello psicologico. Nel giro di tre mesi la situazione migliora sensibilmente. Il "lavoratore difficile" non è mai esistito: esisteva un essere umano in uno dei momenti più duri della sua vita.

La storia di Valeria: un lavoratore difficile che nessuno osa nominare. Valeria ha trentotto anni, è impiegata amministrativa in un'azienda di medie dimensioni. È il suo quarto posto di lavoro in dodici anni, e in ognuno dei precedenti il copione si è ripetuto con variazioni minime. L'inizio è sempre promettente: Valeria è brillante, veloce, ha ottime competenze tecniche. Dopo qualche mese, però, emergono i primi segnali: commenti taglienti sui colleghi, battute che rasentano l'umiliazione, una tendenza a prendere meriti non suoi e a scaricare le responsabilità degli errori su altri. Quando qualcuno prova a farle notare il problema, Valeria reagisce con una combinazione di indignazione ("Dopo tutto quello che faccio per questa azienda!"), vittimismo ("Siete tutti contro di me") e contrattacco ("Il vero problema è che la collega X non sa fare il suo lavoro"). Il clima dell'ufficio si deteriora rapidamente. Tre colleghe chiedono il trasferimento, una va in malattia per ansia. Il responsabile, che ha capito il problema ma teme le ripercussioni di un confronto diretto, sceglie la strategia più comune e meno efficace: non fare nulla, sperando che la situazione si risolva da sola. Non si risolve, si cronicizza. Quando, dopo oltre un anno, Valeria viene convocata per un primo colloquio formale, la sua risposta è rivolgersi al sindacato denunciando di essere vittima di mobbing. Il delegato che raccoglie la segnalazione si trova davanti a un caso scomodo: la narrazione

di Valeria è coerente, emotivamente intensa, in parte credibile ma le testimonianze dei colleghi raccontano una storia diversa. La domanda che il delegato si trova ad affrontare – “Sto difendendo chi ha un problema o sto proteggendo la causa del problema?”. La formazione sindacale deve essere pronta a formare i delegati in modo che non si trovino sguarniti di teoria e prassi circa questi casi.

Il lato oscuro della personalità al lavoro

Per comprendere il meccanismo che alimenta il comportamento del lavoratore difficile in senso stretto è necessario guardare alla psicologia della personalità. Sebbene l'attenzione clinica e organizzativa si concentri spesso sulle manifestazioni più eclatanti e manipolatorie, lo spettro dei comportamenti disfunzionali è in realtà molto ampio e non si esaurisce nelle forme di psicopatia o narcisismo acuto.

La ricerca degli ultimi due decenni ha prodotto un corpus consistente su ciò che viene chiamata la Triade Oscura (Dark Triad): *narcisismo patologico*, *machiavellismo* e *psicopatia subclinica*. Non stiamo parlando di patologie psichiatriche conclamate, ma di tratti di personalità presenti in misura variabile nella popolazione generale e particolarmente insidiosi nei contesti organizzativi. O'Boyle e colleghi, in una metanalisi pubblicata nel 2012 che ha sintetizzato 245 campioni indipendenti per un totale di quasi 44.000 soggetti, hanno mostrato che tutti e tre i tratti della Triade Oscura si associano a un incremento dei comportamenti controproducenti sul lavoro, con la correlazione più forte tra narcisismo e comportamenti dannosi verso le persone. Babiak e Hare, nel loro volume “Snakes in Suits” (2006), hanno documentato come tratti psicopatici subclinici (*fascino superficiale*, *manipolazione*, *assenza di rimorso*, *impulsività*) siano non soltanto presenti ma talvolta selezionati dalle organizzazioni, specialmente in contesti ad alta competitività dove l'aggressività viene scambiata per determinazione e la mancanza di empatia per capacità decisionale. La stima degli autori, che colloca la prevalenza di tratti psicopatici intorno al 4% nelle popolazioni manageriali contro circa l'1% nella popolazione generale, suggerisce che il problema non sia solo individuale ma anche organizzativo: certi ambienti attraggono e premiano tratti che in altri contesti sarebbero riconosciuti come disfunzionali.

Tuttavia, limitare l'analisi alla Triade Oscura rischierebbe di lasciare in ombra una vasta gamma di quadri caratteriali che, pur non essendo connotati da una matrice marcatamente manipolatoria o antisociale, generano una sofferenza organizzativa altrettanto severa. Cavaiola e Lavender hanno offerto una prospettiva complementare, più sfumata e operativa nel loro *Toxic Coworkers* (2000), mostrando come ciascuno dei principali disturbi di personalità (paranoide, narcisistico, borderline, antisociale, ossessivo-compulsivo, dipendente, istrionico) si manifesti nel contesto lavorativo con pattern specifici e prevedibili.

In quest'ottica, la *rigidità strutturale* o l'*instabilità emotiva* diventano i veri nuclei della problematicità, indipendentemente dal livello di egocentrismo. Il collega paranoide interpreta ogni cambiamento organizzativo come una minaccia personale; il collega narcisistico non tollera la critica e svaluta sistematicamente il contributo degli altri; il collega con tratti borderline, guidato da una profonda disregolazione emotiva e dalla paura dell'abbandono, oscilla tra idealizzazione e svalutazione dei rapporti, rendendo impossibile qualsiasi relazione professionale stabile e trasformando l'ambiente di lavoro in un terreno costantemente precario. Riconoscere questi pattern non serve a etichettare le persone, ma a comprendere perché certi comportamenti si ripetono con regolarità indipendentemente dal contesto, e perché i normali strumenti di gestione (il colloquio, la mediazione, il richiamo) risultano inefficaci di fronte a strutture di personalità strutturalmente rigide o instabili.

Lo stress e l'emozione: quando il contesto produce il comportamento

Sarebbe un errore, tuttavia, ridurre il lavoratore difficile al suo profilo di personalità. La ricerca di Spector e Fox, sviluppata nell'arco di oltre un ventennio, ha mostrato con chiarezza che i comportamenti controproducenti non emergono nel vuoto: sono spesso la risposta, per quanto disfunzionale, a condizioni di lavoro percepite come ingiuste, frustranti o minacciose. Il loro modello, detto *stressor-emotion model*, propone una sequenza: vincoli organizzativi, conflitto interpersonale e ingiustizia percepita generano emozioni negative (rabbia, frustrazione, ansia) che, in assenza di risorse di coping adeguate, sfociano in comportamenti controproducenti. Questo significa che lo stesso individuo può comportarsi in modo cooperativo in un contesto organizzativo sano e in modo disfunzionale in un contesto deteriorato. Il “lavoratore difficile” non è sempre e soltanto il portatore di un tratto

stabile, può essere anche il prodotto di un ambiente che sollecita il peggio, il che non lo assolve - la responsabilità del comportamento resta personale - ma cambia radicalmente l'approccio gestionale. Se il problema è (anche) contestuale, intervenire solo sulla persona senza modificare il contesto è un esercizio di futilità.

Nel panorama italiano, gli studi di Balducci e Fraccaroli dell'Università di Bologna e Trento hanno esplorato questo intreccio tra persona e contesto con particolare attenzione al mobbing, dimostrando come l'esposizione prolungata a comportamenti negativi sul lavoro possa produrre alterazioni significative del profilo psicologico - ansia, ostilità, ideazione suicidaria - in soggetti che prima dell'esposizione non presentavano vulnerabilità evidenti. In altre parole: il contesto non solo slatentizza tratti preesistenti, ma può creare problemi psicologici che, a loro volta, generano comportamenti che rendono il lavoratore "difficile" agli occhi dell'organizzazione. Il cerchio vizioso si compie.

Gestire il lavoratore difficile: cosa dice l'evidenza

Per il datore di lavoro che si trovi a gestire un dipendente con comportamenti persistentemente problematici, la letteratura indica un percorso che bilancia il sostegno con la responsabilità. Non è un percorso semplice, e non ha esiti garantiti, ma ha il merito di essere strutturato e documentabile.

Il primo passo, come già sottolineato, è diagnostico nel senso più ampio del termine: comprendere prima di agire. Poniamoci, quindi, queste domande:

- Il comportamento problematico è insorto recentemente o è un pattern consolidato?
- Ci sono fattori situazionali identificabili (un cambio di mansione, un conflitto con un collega, un evento personale) o il comportamento si manifesta in modo trasversale e indipendente dal contesto?
- Il lavoratore ha le competenze per svolgere i suoi compiti o il problema è formativo prima che comportamentale?

Queste domande non richiedono una laurea in psicologia per essere poste, ma richiedono la volontà di investire tempo nella comprensione prima di lanciarsi nella sanzione. Se l'indagine rileva una condizione di disagio psichico - e qui il ruolo del medico competente, previsto dal D.Lgs. 81/2008, diventa cruciale - il percorso appropriato è quello dell'*accomodamento ragionevole*: flessibilità oraria, riduzione temporanea del carico, invio ai servizi di supporto psicologico (ove disponibili), eventuale attivazione di un programma di assistenza al dipendente (auspicabile).

Se, invece, il comportamento risulta persistente, non riconducibile a una condizione clinica trattabile e non responsivo agli interventi di sostegno, la letteratura manageriale indica il percorso della *disciplina progressiva*: richiamo verbale documentato, richiamo scritto, Piano di miglioramento della Performance (PIP) con obiettivi misurabili e tempistiche definite, e, qualora il piano non produca risultati, le conseguenze previste dal contratto e dalla legge. Ciò che la ricerca sottolinea con forza è che la documentazione deve essere rigorosa, oggettiva e tempestiva: non giudizi sulla persona ("Valeria è impossibile") ma descrizioni di comportamenti specifici, con date, circostanze e impatto misurabile sul lavoro e sul gruppo.

Un approccio complementare, di natura preventiva più che correttiva, è rappresentato dagli interventi sul clima organizzativo. L'idea di fondo è che investire sulla cultura della civiltà riduce lo spazio in cui i comportamenti controproducenti possono prosperare, rendendo il contesto meno tollerante verso la disfunzione senza necessariamente ricorrere a strumenti punitivi.

La fatica del rappresentante sindacale: il tema che non si dice

E arriviamo al cuore di questo articolo, al motivo per cui ho scelto di scriverlo. Perché tutto ciò che abbiamo detto finora, la distinzione clinica, i modelli di gestione, le strategie organizzative, riguarda principalmente chi gestisce le risorse umane: il datore di lavoro, l'HR manager, il dirigente. Ma c'è un altro attore in questo scenario che affronta il lavoratore difficile con risorse più limitate, con un mandato più ambiguo e con un carico emotivo di cui quasi nessuno parla: il rappresentante sindacale.

Il delegato, il rappresentante di categoria, l'operatore di sportello sono le persone che il lavoratore in difficoltà (o difficile) cerca quando le cose si mettono male. Le persone che ascoltano, mediano, scrivono, accompagnano, negoziano e che, in cambio, ricevono, quando va bene, la gratitudine di chi è stato aiutato. Ma quando il lavoratore che chiede aiuto è lui stesso parte del problema? Quando è oppositivo anche verso chi lo tutela? Quando non comprende le priorità, non accetta i compromessi necessari e magari, di fronte all'onestà del delegato che gli dice "guarda, in questo caso l'azienda non ha torto", reagisce con accuse di tradimento?

Il delegato vive in un sistema di aspettative multiple e spesso incompatibili: il lavoratore che assiste si aspetta una difesa incondizionata; l'organizzazione sindacale si aspetta risultati politicamente sostenibili; il datore di lavoro si aspetta un interlocutore ragionevole. Quando il lavoratore è difficile, nel senso che abbiamo definito, queste tensioni si amplificano fino a diventare insostenibili. I delegati che operano per motivazioni prevalentemente personali, il senso del dovere, l'incapacità di dire no, il bisogno di sentirsi utili, presentano livelli di stress significativamente superiori rispetto a quelli che operano per motivazioni ideologiche o collettive. In altre parole: chi fa il delegato perché "non riesce a tirarsi indietro" è il più esposto al logoramento, ed è anche il più vulnerabile di fronte al lavoratore difficile che sfrutta, consapevolmente o meno, quella stessa disponibilità.

A questo proposito, lo studio più recente e metodologicamente robusto è quello di Rabe, Giacomuzzi e Nübling (2012), condotto su 309 rappresentanti dei lavoratori iscritti al sindacato metalmeccanico tedesco IG Metall. Utilizzando il Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), gli autori hanno confrontato i livelli di carico psicosociale dei rappresentanti con quelli di un campione di impiegati amministrativi e con la media nazionale tedesca. I risultati sono eloquenti: i rappresentanti dei lavoratori riportano punteggi significativamente più alti su tre dimensioni chiave - le *richieste emotive*, il *conflitto tra ruolo sindacale e vita privata*, e il *conflitto di ruolo* - rispetto a entrambi i gruppi di confronto. Gli autori attribuiscono questo dato sia all'estensione delle funzioni rappresentative (che spesso travalicano l'orario di lavoro e invadono la sfera privata) sia al gap formativo: la maggior parte dei delegati non ha una preparazione adeguata alla complessità psicologica e relazionale che la loro funzione richiede.

Quello che la letteratura accademica non dice, ma che chiunque lavori in un patronato o in uno sportello sindacale sa, è che la fatica più grande non viene dai casi complessi in sé, ma dai casi in cui la complessità si combina con l'oppositività: il lavoratore che chiede aiuto e poi rifiuta ogni consiglio; quello che porta documentazione incompleta e si offende quando glielo si fa notare; quello che racconta la propria versione dei fatti omettendo i dettagli che non gli sono favorevoli e, quando emergono, accusa il delegato di non credergli; il lavoratore che, dopo mesi di lavoro del rappresentante per costruire una posizione negoziale ragionevole, fa saltare tutto con un gesto impulsivo o una richiesta irricevibile. Queste situazioni producono nei delegati una forma di esaurimento specifico che ha molto in comune con il burnout descritto da Maslach (1982): stanchezza emotiva, depersonalizzazione (cominciare a percepire i propri assistiti come "casi" anziché come persone), ridotta percezione di efficacia personale.

Un principio fondamentale dell'azione sindacale è il *dovere di rappresentanza equa*, ma la questione non è se il diritto alla rappresentanza debba essere garantito, ma se il rappresentante possa gestire la tensione tra il dovere istituzionale e la propria integrità emotiva. A tal fine esistono strategie protettive documentate:

- La formazione specifica sulla gestione dei conflitti e sulla comunicazione assertiva è una prima linea di difesa.
- Il supporto tra pari, gruppi di confronto tra delegati che condividono casi e difficoltà, simili alla supervisione clinica che i professionisti della salute mentale utilizzano da decenni, è un fattore protettivo potente che, però, nel mondo sindacale è ancora raro.

Il riconoscimento istituzionale della fatica emotiva del delegato, che oggi è perlopiù taciuta o minimizzata, è il presupposto necessario perché queste strategie diventino prassi e non eccezioni.

Cosa può fare l'organizzazione

Le riflessioni e gli interrogativi delineati in questo contributo hanno spinto il Segretario Generale di CISL Milano-Metropoli Giovanni Abimelech, la segretaria Sabria Sharif e me, in qualità di responsabile dello sportello Mobbing e Disadattamento Lavorativo, ad avviare un progetto la cui prima fase sarà finalizzata a indagare i fattori di maggiore

complessità e stress che colpiscono quotidianamente operatori, rappresentanti di categoria e delegati. Sulla base delle criticità che emergeranno, l'obiettivo a lungo termine sarà quello di sviluppare un modello integrato di assistenza, supporto e formazione. In questo modo, l'operatore disporrà dei migliori strumenti non solo per valutare e intervenire sulla sofferenza dell'utenza - sia essa composta da *lavoratori difficili* o in *difficoltà* - ma anche per riconoscere e gestire i propri vissuti emotivi. Fino ad allora, a chi legge questo articolo nella posizione di chi deve gestire un lavoratore difficile, sia dal lato dell'azienda, sia dal lato della rappresentanza, propongo una sintesi dei passaggi operativi che emergono dalla letteratura:

I - Porsi la domanda diagnostica fondamentale: è un lavoratore difficile o un lavoratore in difficoltà? La risposta richiede tempo, osservazione e, quando possibile, il coinvolgimento del medico competente o di un professionista della salute mentale. Se il comportamento problematico è di recente insorgenza, se è associato a eventi di vita identificabili, se il lavoratore era precedentemente funzionale, è probabile che si tratti di un lavoratore in difficoltà: il percorso è quello del sostegno.

II - Se il pattern è persistente e trasversale, documentare con rigore. Ogni episodio deve essere descritto in termini comportamentali (cosa ha fatto, quando, con quale impatto), non in termini valutativi (è ostile, è impossibile, non ha voglia di lavorare). La documentazione è lo strumento che permette sia alla gestione aziendale sia alla rappresentanza sindacale di lavorare su dati condivisi anziché su impressioni soggettive.

III - Avviare un percorso di confronto diretto con il lavoratore, in cui il problema venga nominato con chiarezza e rispetto. La letteratura (Falcone, 2009; Delpo e Guerin, 2023) concorda su un punto: il rinvio del confronto è la scelta peggiore. Ogni mese di silenzio rende il problema più radicato e il confronto più esplosivo.

IV - Strutturare un piano di miglioramento con obiettivi specifici, misurabili e temporizzati. Il piano non è una punizione ma un'opportunità; l'ultima, spesso, ma un'opportunità autentica, e deve includere, accanto agli obiettivi, le risorse che l'organizzazione mette a disposizione: formazione, coaching, supporto psicologico, eventuale riallocazione di mansioni.

V - Prevedere e accettare la possibilità che, nonostante tutto, il percorso non funzioni. Non tutti i lavoratori difficili diventano lavoratori collaborativi. Se il piano di miglioramento non produce risultati misurabili nel tempo concordato, le conseguenze previste dal contratto e dalla legge devono essere applicate: con equità, con trasparenza, ma con fermezza. L'alternativa, tollerare indefinitamente un comportamento che danneggia il gruppo, non è gentilezza: è negligenza gestionale, e le sue vittime sono tutti gli altri lavoratori che subiscono il clima deteriorato, nonché gli operatori sindacali.

Concludendo: il coraggio di guardare il quadro intero

Scrivere di lavoratore difficile in un contesto sindacale richiede un certo coraggio. Significa accettare che la realtà del lavoro non si riduce allo schema vittima-carnefice, che il lavoratore non è sempre e soltanto la parte che subisce, e che chi lo rappresenta può trovarsi nella posizione scomoda di dover dire cose che l'assistito non vuole sentire.

Ma è proprio questo il compito di chi opera nello spazio tra la clinica e la rappresentanza: guardare il quadro intero, senza semplificazioni e senza compiacenze. Il lavoratore difficile ha diritto alla rappresentanza, all'ascolto e al rispetto, ma anche i colleghi che ne subiscono l'impatto hanno diritti. E il delegato che si logora nel tentativo di gestire l'ingestibile ha diritto a dire che è stanco, a chiedere supporto, a porre limiti che non sono tradimenti ma atti di autoconservazione necessari.

La letteratura ci dice che il problema è reale, documentato e gestibile, a condizione che venga visto, nominato e affrontato con strumenti adeguati. Questo articolo vuole essere un primo passo in quella direzione.

Bibliografia

- Avallone, F. e Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa: Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina.
- Babiak, P. e Hare, R. D. (2006). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. New York: HarperCollins.
- Balducci, C., Alfano, V. e Fraccaroli, F. (2009). *Relationships between mobbing at work and MMPI-2 personality profile, posttraumatic stress symptoms, and suicidal ideation and behavior*. *Violence and Victims*, 24(1), 52–67.
- Cavaiola, A. A. e Lavender, N. J. (2000). *Toxic Coworkers: How to Deal with Dysfunctional People on the Job*. Oakland: New Harbinger Publications.
- Chen, S.-Y. et al. (2021). *Employee Assistance Programs: A Meta-Analysis*. *Journal of Employment Counseling*, 58(4), 144–166.
- Delpo, A. e Guerin, L. (2023). *Dealing With Problem Employees (13^a ed.)*. Berkeley: Nolo Press.
- Falcone, P. (2009). *101 Tough Conversations to Have with Employees*. New York: AMACOM.
- Fox, S., Spector, P. E. e Miles, D. (2001). *Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice*. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A. e Gilin-Oore, D. (2011). *The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes*. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258–1274.
- Martin, J. E., Magenau, J. M. e Peterson, M. F. (1993). *Stress and the union steward's role*. *Journal of Organizational Behavior*, 14(5), 433–446.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nandram, S. S. e Klandermans, B. (1993). *Stress experienced by active members of trade unions*. *Journal of Organizational Behavior*, 14(5), 415–431.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. e McDaniel, M. A. (2012). *A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R. e Belton, L. (2009). *Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384–410.
- Rabe, M., Giacomuzzi, S. e Nübling, M. (2012). *Psychosocial workload and stress in the workers' representative*. *BMC Public Health*, 12, 909.
- Robinson, S. L. e Bennett, R. J. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Spector, P. E. e Fox, S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*. In S. Fox e P. E. Spector (a cura di), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (pp. 151–174). Washington: APA.