

# LA DINAMICA DEL “CAPRO ESPIATORIO”: MOBING, BULLISMO ED EMARGINAZIONE.

 THE DYNAMIC OF “SCAPEGOATING”: MOBING, BULLYING AND CASTING OUT.

Tomei G <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dipartimento di Neurologia e Psichiatria, “Sapienza” Università di Roma

 <sup>1</sup> Department of Neurology and Psychiatry, “Sapienza” University of Rome

**Citation:** Tomei G. La dinamica del “Capro Espiatorio”: mobbing, bullismo ed emarginazione.  
Prevent Res 2012; 2 (1): 36-42

**Parole chiave:** capro espiatorio, conformismo, emarginazione, mobbing, bullismo, gruppo

 **Key words:** scapegoat, conformism, casting out, isolation, mobbing, bullying, group

## Abstract

**Introduzione:** Quella del “capro espiatorio” è una dinamica molto comune all’interno dei gruppi, in special modo quelli di lavoro.

**Obiettivi:** In questa dinamica si tende ad isolare e stigmatizzare l’elemento più debole, esporlo alla critica continua e all’emarginazione, in ultimo spesso allontanandolo dal gruppo stesso. Avviene all’interno delle dinamiche più ampie del mobbing e del bossing ecc.

**Metodi:** Da alcune ricerche è emerso che i gruppi che generano più facilmente al proprio interno i “capri espiatori” sono quelli che lo psicologo W.Bion ritiene caratterizzati dall’ “assunto dell’attacco”.

**Risultati:** Per un miglior funzionamento di un gruppo di lavoro il leader dovrebbe monitorare costantemente lo stato di tensioni anche profonde e inconscie che percorrono il gruppo al fine di evitare che all’interno di esso si generi questo fenomeno.

**Conclusioni:** Il leader che si propone di evitare l’emergere di questo fenomeno deve essere in grado di padroneggiare e utilizzare nel miglior modo le tecniche e gli strumenti di comunicazione relazionale e inter-gruppo.

## Abstract

**Background:** The group dynamics called 'scapegoat' is quite common above all among working groups.

**Objectives:** Within the broader dynamics of 'mobbing' and 'bossing' it consists in isolating the weaker member of a group, exposing him/her to persistent criticism and marginalization and eventually expelling him/her from the group.

**Methods:** Studies brought out the fact that the groups where 'scapegoats' can more easily be noted are the ones that the psychologist W.Bion judges distinguished by 'the assumption of the fight'.

**Results:** For a better functioning of a working group leader should constantly monitor the state of tension also deep and unconscious that cross the group in order to avoid that it is generated within this phenomenon.

**Conclusions:** The leader who proposes to avoid the emergence of this phenomenon must be able to master and use in the manner best techniques and tools of relational communication and inter-group.

## Introduzione

Nella "Personalità autoritaria" (1) il sociologo Theodor W. Adorno analizza comportamenti e atteggiamenti individuali caratterizzati da rigidità, conformismo, pregiudizi, e indica come questi comportamenti vadano a definire un quadro clinico di personalità paranoica, dominante e tirannica. Nelle sue argomentazioni questi comportamenti vengono trasmessi e imposti dai leaders di un gruppo agli altri componenti, alla maggioranza, plasmando così un assetto interno del gruppo caratterizzato da dipendenza e sudditanza psicologica. In ogni gruppo sociale si viene così a formare la propria particolare percezione di ciò che è norma e di ciò che è diversità. In "Psicologia di massa del fascismo" (2) è analizzato il fenomeno della "corazza caratteriale", secondo il quale gli individui tendono a corazzarsi dallo stress esterno con modelli comportamentali identificabili con: conformismo, distanza emotiva, anaffettività, aggressività. Come afferma Leavitt (3), ogni gruppo è generatore di spinte centripete, di unione e identificazione con il vertice, e spinte centrifughe da cui emergono le differenze personali e singolari. Pur ammettendo che ciascun componente, pur nella generale tendenza al conformismo, possa comunque mantenere una sua identità individuale, bisogna però affermare che non esiste gruppo senza spinta al conformismo e all'accettazione di modalità di pensiero e comportamento, abitudini e valori, accettati da tutti. Il gruppo, ogni gruppo, si caratterizza proprio in virtù di questo, e l'emarginazione del diverso, del troppo difforme per essere tollerato dai più, è un fenomeno piuttosto ricorrente. La dinamica del capro espiatorio è quindi una dinamica che molto spesso compare in gruppi diversi per caratteristiche dei componenti e qualità degli assetti interni.

Il **capro espiatorio**, anticamente, era una capra che veniva allontanata nel deserto o nei boschi, come parte delle cerimonie ebraiche dello Yom Kippur. Il rito viene descritto nella Bibbia e nel Talmud. Il sacerdote nel tempio poneva le sue mani sulla testa del capro e confessava i peccati del popolo. Il capro veniva quindi allontanato nella natura selvaggia per essere poi precipitato da una rupe (4). In teologia e nella religione cristiana la storia del capro espiatorio viene simboleggiata dalla vicenda di Gesù, che con il suo sacrificio si fa carico dei peccati dell'umanità e la purifica simbolicamente per aprire ad essa le porte del regno ultraterreno. In senso figurato, un "capro espiatorio" è un individuo su cui viene scaricata la responsabilità, materiale o morale, di danni, errori o eventi negativi e deve subirne le conseguenze ed espiarne la colpa. La ricerca del capro espiatorio è l'atto irrazionale di ritenere una persona, un gruppo di persone, responsabile di una serie di problemi. L'antropologo René Girard, nelle sue opere, si è occupato spesso del capro espiatorio e degli effetti di questa dinamica su di esso e sulla restante parte di una comunità (5).

Nel definire con esattezza in che modo si presenti la dinamica del capro espiatorio, va tenuto presente fra gli altri anche l'approccio proposto dalla psicoanalisi. La psicoanalisi si è interessata alla figura del capro espiatorio per analizzare i meccanismi nascosti e inconsci che entrano in gioco quando in un gruppo si identifica una "vittima designata". Secondo Jung nel capro espiatorio viene proiettata, psicanaliticamente, l'"ombra" di un gruppo: cioè quegli aspetti, quelle

caratteristiche comportamentali che i componenti del gruppo non accettano di sé, vogliono cancellare e negare e da cui si sentono minacciati. Così le proiettano, attraverso la modalità detta del "transfert", su uno dei componenti, quello che più degli altri rappresenta e porta in sé queste caratteristiche. In un Transfert gruppale, tutto il gruppo trasferisce appunto il senso del negativo sul capro espiatorio e se ne libera (6) Attraverso questa tipica modalità di "Pensiero Magico" ovvero irrazionale e priva di basi ragionevoli la crescita gruppale è quindi garantita dall'allontanamento, spesso dall'eliminazione effettiva, di quella che è percepita quale fonte di energia negativa e "disturbante" (7). Tutto ciò al fine di una riduzione del senso di ansia causato dal perseguimento della sopravvivenza del gruppo in situazioni di avversità e difficoltà. In Totem e Tabù (8) l'autore parla di "pasto totemico" in cui l'elemento considerato "impuro" di una comunità viene divorato dai suoi membri, che ne assimilano l'energia e lo "spirito", salvo poi pentirsi del gesto compiuto, e essere colpiti dal "ressentiment" (risentimento, senso di colpa) (8). Sempre per Freud l'Edipo, figura tratta dalla tragedia di Eschilo, è l'individuo che si è macchiato di una qualche colpa vista come intollerabile dalla comunità, viene allontanato e isolato, e rappresenta il simbolo del capro espiatorio nella letteratura psicanalitica.

Generalmente la ricerca di un capro espiatorio sul quale addossare le colpe di un cattivo andamento economico-sociale e politico è un importante meccanismo di funzionamento della propaganda: ad esempio, gli Ebrei vennero individuati dalla propaganda nazista come fonte dei problemi nazionali della Germania. In genere la qualifica di capro espiatorio è spesso e normalmente attribuita ad un gruppo di minoranza, poiché questo, a causa della sua debolezza contingente, trova difficile difendersi dalle accuse. Una tattica spesso impiegata è quella di caratterizzare un intero gruppo di individui per la condotta non etica o immorale di un piccolo numero di appartenenti a tale gruppo. Tra i soggetti usati come capri espiatori nel corso della storia troviamo ad esempio i "negri", gli immigranti, i comunisti, i "terroristi", le "streghe", le donne, i catari, gli Ebrei, i "matti", i lebbrosi, gli omosessuali, i tossicodipendenti, i cristiani, i disabili, gli "zingari", gli anarchici nonché i musulmani. Questa dimensione sociale e politica del capro espiatorio risulta di estrema importanza all'atto di definire un qualsiasi comportamento o atteggiamento ritenuto "deviante" o comunque non conforme agli usi e costumi della comunità principale. Importante anche individuare i meccanismi psicologici che fanno sì che un individuo si ponga più facilmente di un altro nelle condizioni e nella disposizione di essere investito della "carica espiatoria". Nelle scienze criminologiche e forensi esiste una scienza a tale riguardo denominata "vittimologia" (9, 10).

Nelle società industrializzate, l'uso dei tradizionali gruppi di minoranza come capri espiatori viene sempre più malvisto. Anche nel linguaggio, per evitare il crearsi di fenomeni di stigma e discriminazione verbale, è in voga il termine "politically correct". E' tuttavia da rilevare che, attualmente, il fenomeno della discriminazione e dell'emarginazione avviene in modalità meno appariscenti, più sottili, nascoste e difficilmente rilevabili. E' il caso per cui i casi di mobbing, quando giungono in sede legale, sono difficilmente identificabili con prove certe e palesi, e spesso le cause intentate alle aziende dai dipendenti mobbizzati o presunti tali, specie in paesi come l'Italia dove la normativa è ancora imprecisa e sfumata, si risolvono con un nulla di fatto.

## Obiettivi

La ricerca del capro espiatorio si applica anche nelle organizzazioni, dove lo stretto contatto di lavoratori e lo stress conseguente potrebbe essere un fattore determinante nello sviluppo di tali situazioni. Dove spesso l'armonia e lo spirito di collaborazione si scontrano con il bisogno continuo (e spesso ingiustificato) di dare la colpa a qualcuno per i numerosi problemi lavorativi e di convivenza che si vengono a creare. La griglia formulata da Cooper (11) riferisce le possibili fonti di stress psico-sociale sul lavoro, e appare chiaro come le dinamiche di gruppo siano importanti in tutti questi aspetti. Lo stress è l'elemento che causa frizioni, dissapori e tensioni all'interno di un gruppo, in un ufficio ecc. ed è il motivo per il quale, al fine di ridurre le sofferenze generate da questo stato spiacevole, si identificano soggetti deboli su cui scaricare le tensioni:

### **Fonti di stress sul lavoro secondo il modello di Cooper (1988)**

#### ✓ **Intrinseche al Job**

- Condizioni fisiche di lavoro  
(rumorosità, illuminazione, igiene ambientale ecc.)
- Eccesso di lavoro
- Pressione temporale

- Responsabilità per la vita di persone

✓ **Ruolo nell'organizzazione**

- Ambiguità/Conflitto di ruolo
- Immagine del ruolo occupazionale
- Conflitti per ruoli di confine

✓ **Sviluppo di carriera**

- Sovrapromozione
- Retrocessione
- Mancanza di sicurezza sul lavoro
- Ambizioni deluse

✓ **Relazioni al lavoro**

- Difficoltà relazionali con i capi, i subordinati, i colleghi
- Difficoltà a delegare responsabilità

✓ **Struttura e clima dell'organizzazione**

- Partecipazione nulla o scarsa nel prendere decisioni
- Restrizioni sul comportamento (budget, abbigliamento ecc.)
- Accortezza nell'impegno
- Mancanza di effettiva consultazione

E' evidente quindi che le difficoltà relazionali di vario genere siano fonte di stress e ne siano colpiti i soggetti più deboli. Ora più debole ha un significato ambiguo e impreciso, sicuramente comprende comunque i soggetti isolati e che possono essere più facilmente colpiti e stigmatizzati dagli altri colleghi (12).

Le analisi sui gruppi e sulle relative dinamiche effettuate dallo psicologo W.Bion hanno portato all'individuazione di una serie di fattori, che Bion chiama **assunti**:

- l'assunto di base di **accoppiamento**, che si ritrova nelle formalità esteriori dell'aristocrazia, nel cerimoniale rappresentativo delle istituzioni e nella ricerca del consenso.
- l'assunto di base di **attacco-fuga**, che organizza le forme e i comportamenti finalizzati ad aggredire e a difendersi, dell'organizzazione armata e dell'esercizio diretto dell'azione da parte di un aggregato di individui.
- l'assunto di base di **dipendenza**, che riguarda l'attesa che i bisogni siano soddisfatti per un potere esterno al gruppo, attraverso la delega, con la rinuncia all'esercizio di un diritto o per passività verso un ente superiore reale (ad es. lo Stato) o immaginario (ad es. attraverso la Fede).

La combinazione di questi tre fenomeni estremi dà luogo a forme più equilibrate osservabili nella normalità, il prevalere di uno di essi è sintomo di una condizione di disturbo (13).

## Materiali e metodi

In una ricerca pubblicata su *Psychologia: An International Journal of Psychology in Orient* (14), applicando le teorie di Bion sugli "assunti-base" e sulla "valency", si è ipotizzato che la dinamica del capro espiatorio appaia maggiormente e con più frequenza nei gruppi caratterizzati dall'assunto base "attacco" piuttosto che sui gruppi caratterizzati da altri assunti. E che i membri su cui ricade la carica di "capro espiatorio" sviluppino una disposizione negativa verso i relativi gruppi in cui sono inseriti. Basandosi sul Reaction to Group Situation Test Nara University (RFST-Nu) 100 maschi non laureati sono stati divisi in 20 gruppi omogenei (con la stessa valency) di 5 membri ciascuno. Ce ne erano 4 gruppi determinati dall'assunto "attacco", 4 da quello "accoppiamento", 4 di "fuga" e 4 di "dipendenza". È emerso che effettivamente i gruppi caratterizzati dall'assunto "attacco" sviluppavano con più facilità al proprio interno dinamiche di "capri espiatori", e anche che all'interno di questi gruppi il capro espiatorio designato cominciava a sviluppare sentimenti di negatività verso il gruppo corrispondente.

In un articolo su Journal of Nursing management viene descritto il fenomeno dell'"Antigroup", cioè quel dinamismo di forze che danneggiano il corretto assetto e sviluppo di un gruppo. Gli elementi scatenanti delle pulsioni disgregative di un gruppo sono costituiti, nella maggior parte dei casi, dall'aggressività e dall'invidia. Una forte quantità di aggressività pervade i rapporti di forza e le relazioni all'interno di ciascun gruppo: è un elemento che dà forza ad un gruppo ma al tempo stesso può causare situazioni di tensione e alla lunga destabilizzare gli assetti interni. Compito di un buon leader è gestire l'aggressività che circola fra i membri del gruppo in modo tale che essa sia incanalata, non si propaghi indiscriminatamente e senza controllo. In questo modo l'aggressività, che costituisce un elemento molto pericoloso e che se lasciata circolare liberamente provoca gravi danni, diventa invece un collante utilizzato come forza motrice per raggiungere i risultati prefissati (15).

## **Risultati**

Sono state identificate (16) cinque modalità di organizzazione nevrotica ovvero disfunzionale e malsana, e che al proprio interno in potenza sono a rischio di sviluppare dinamiche di "scapegoating":

- l'organizzazione paranoica
- l'organizzazione ossessiva
- l'organizzazione isterica
- l'organizzazione depressiva
- l'organizzazione schizoide

### ***Organizzazione paranoide***

Così come una personalità paranoide, l'organizzazione paranoide in campo lavorativo ha il timore di essere continuamente colpita da pericoli o minacce che possano intaccare il funzionamento dell'azienda. L'analisi di ciascun problema o minaccia viene effettuata prendendo in considerazione un gran numero di elementi, rischiando spesso di causare uno spreco di energie e di tempo. Le strategie di questo tipo di società sono per lo più guardinghe piuttosto che propositive.

### ***Organizzazione ossessiva***

Questo tipo di organizzazione si differenzia da quella paranoide per i controlli di gestione che sono veramente progettati per sorvegliare l'operatività interna, l'efficienza produttiva, i costi, la programmazione e i risultati progettuali. Lo stile di formulazione strategica delle aziende ossessive mostra preoccupazione per i dettagli e le procedure consolidate. Caratteristica fondamentale di questa organizzazione è la tradizione ed un orientamento volto a procedure consolidate.

### ***Organizzazione isterica***

Si presenta in aziende che si sono sviluppate in modo rapido e casuale e che non hanno saputo adeguare le proprie strutture alle nuove esigenze operative. Tali aziende sono iperattive, impulsive, temerarie e pericolosamente prive di inibizione, con una strategia caratterizzata dal gusto del rischio. Invece di reagire agli stimoli dell'ambiente esterno, il leader, spesso un imprenditore, tenta di costruire il suo ambiente o d'imporre le proprie regole del gioco, sviluppando nuove attività, invadendo nuovi mercati e industrie e fuoriuscendo da altri, lanciando nuovi prodotti e così via.

### ***Organizzazione depressiva***

Caratteristiche principali di questa organizzazione sono l'inattività, la mancanza di fiducia, l'estremo conservatorismo e l'isolamento causato dalla burocrazia, in un'atmosfera di estrema passività e demotivazione. L'orientamento è pesantemente burocratico: l'azienda infatti funziona automaticamente, secondo i piani, in base a regole prestabilite. In queste imprese c'è un vuoto di leadership: l'azienda va alla deriva, senza scopo né direzione. È come se la massima dirigenza condividesse un sentimento d'impotenza e di incapacità, come se non vi fosse nessun modo per mutare il corso degli eventi nell'organizzazione.

### **Organizzazione schizoide**

Caratterizzata da un "vuoto" nella leadership, in questo tipo di organizzazione nevrotica il leader sembra non avere alcun interesse per l'organizzazione, rifiuta di adottare atteggiamenti coerenti e, esitando nella scelta delle proposte dei subordinati, impedisce che si crei una direzione chiara per l'azienda. Di conseguenza l'impresa procede disordinatamente, facendo piccoli passi in una direzione per poi retrocedere e riprendere in senso contrario non appena un nuovo gruppo di manager prende il sopravvento.

Ogni tipologia di organizzazione nevrotica genera quasi in maniera naturale al suo interno un modo di percepire la devianza e il comportamento incongruo. Di conseguenza ogni tipologia nevrotica avrà la sua ben precisa tipologia di "capro espiatorio": un'organizzazione ossessiva avrà ad es. tendenzialmente un capro espiatorio isterico, un'organizzazione schizoide ne potrebbe avere uno paranoico ecc...(17).

### **Conclusioni**

Come si è visto la dinamica del "capro espiatorio" ha radici molto arcaiche ed è un fenomeno che nei gruppi è molto difficile da estirpare. Si può anche argomentare che la possibilità di sfogare l'energia repressa su un soggetto designato a tale scopo aiuti a incanalare una quota parte di distruttività altrimenti latente e pericolosa. La dinamica appare tuttavia pericolosa da incentivare e sostenere, mentre va consigliato un investimento dell'aggressività in modo funzionale al gruppo, in modo tale da sanzionare i soggetti che effettivamente si rendono colpevoli di mancanze reali ed accertate, evitando che la carica prenda forme istintuali, preconcrete e legate a meccanismi di pensiero legati al pregiudizio della diversità, al giudizio preconcreto e all'aggressività del momento. Una gestione della comunicazione aiuta a gestire le situazioni di "Scapegoating" in maniera efficace e funzionale. Il leader in questo ha un funzione fondamentale, al fine di mantenere in situazione omeostatica e armonica le tensioni all'interno del gruppo: egli deve a tale scopo essere in grado di conoscere le più accurate tecniche della comunicazione, in modo da rendere sempre consapevole e cosciente il gruppo delle tensioni in esso latenti, e di padroneggiare gli strumenti e i mezzi comunicativi più utili ed efficaci in tal senso (18, 19).

### **Bibliografia**

1. Adorno TW, *La Personalità autoritaria*, (1950), Comunità, Milano, 1997.
2. Reich W, *Psicologia di massa del fascismo*, (1933), Mondadori, Milano, 2002.
3. Leavitt HJ, *Some effects of certain communication patterns on group performance*, *J Abnorm Psychol*, Vol. 46, No. 1, January 1951, pp. 38-50.
4. Girard R, *Il capro espiatorio*, Raffaella Cortina, 1982.
5. Girard R, *Il sacrificio*, Raffaello Cortina, Milano, 2002.
6. Jung CG, *Ricordi, Sogni, Riflessioni*, Il Saggiatore, Milano, 1965.
7. Gadlin WI, *On scapegoating: biblical-classical sources, group psychotherapy, and world affairs*, in *Psychoanalytic group theory and therapy: Essays in honor of Saul Scheidlinger*, Tuttmann, Saul (Ed.); pp. 27-44, Madison, CT, US: International Universities Press, Inc, 1991, xvii, 443 pp.
8. Freud S, *Totem e Tabù*, (1913), Mondadori, Milano, 1989.
9. Ashfort BE, *Defensive behavior in organizations*, *Human Relations*, Vol. 43 (7), Luglio 1990, pp. 621-648.
10. Barbagli M, Colombo A, Savona E, *Sociologia della devianza*, Il Mulino, Bologna, 2003.
11. Cooper CL, Sloan SJ, Williams S, *Occupational Stress Indicator Management Guide*, Windsor, NFER-Nelson, 1988.
12. Gemmill G, *The dynamics of scapegoating in small groups*, in *Small group research*, vol. 20, n.4, 1989.
13. Bion W, *Esperienze nei gruppi*, (1961), Armando Ed, 1997.

14. Hafsi M, Nara U, Experimental inquiry into the psychodynamics of the relationship between the group's dominant basic assumption type and scapegoating phenomenon, in *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, vol. 41 (4), Dec 1998, pp.272-284.
15. Thomas M, Hynes C, The darker side of groups. *Journal Of Nursing Management [J Nurs Manag]* 2007 May; Vol. 15 (4), pp. 375-85.
16. Kets De Vries M, Miller D, *L'organizzazione nevrotica*, Raffaello Cortina, 1992.
17. Schein EH, *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*, Guarini e ass, 1990.
18. Tomei G, *Psicologia della comunicazione e del lavoro*, Nuova Cultura Ed, 2011.
19. Tomei G, La Devianza come problema sociale: le risposte della Psicologia, in [www.preventionandresearch.com](http://www.preventionandresearch.com) , 2011.

**Autore di riferimento:** Gianfranco Tomei

Dipartimento di Neurologia e Psichiatria, "Sapienza" Università di Roma

e-mail: [info@preventionandresearch.com](mailto:info@preventionandresearch.com)



**Corresponding Author:** Gianfranco Tomei

Department of Neurology and Psychiatry, "Sapienza" University of Rome

e-mail: [info@preventionandresearch.com](mailto:info@preventionandresearch.com)