

Associazione “LA ZOLLA” - Cremona
Centro Studi “GULLIVER” - Varese

SCUOLA DI COUNSELLING
TESI CONCLUSIVA - 2010

IL LAVORO MALATO
Fenomenologia del mobbing

di Maria Pia Pedrini

Relatore:
PierCarlo Citerio

A Maurizio, Chiara, Giulia e a tutti coloro
che sognano un mondo migliore

**“sei ancora quello della pietra e della fionda,
uomo del mio tempo”**

S. Quasimodo

Durante il lavoro di ricerca del materiale che costituisce la presente tesi non ho potuto astenermi dal domandarmi cosa spinga gli attori del mobbing a questo comportamento. Voci autorevoli sostengono che la responsabilità sia in parte da attribuire al comportamento mite e arrendevole del mobbizzato, o alla sua scarsa capacità di reazione. Io ne ho invece ricavato la convinzione che il comportamento dei mobber e dei testimoni inattivi sia istintivo e primitivo. Non è un caso che il termine *mobbing* sia stato utilizzato per la prima volta per descrivere un comportamento animale. Nell'uomo è teso ad isolare e umiliare un altro essere umano: è frutto di un comportamento non evoluto che tende ad affermare la propria supremazia a discapito di altri, spesso ingiustamente ritenuti “inadatti”.

In quest'ottica, se il mobbizzato ha diritto ad ogni sostegno per ristabilire la giusta autostima e una situazione di reciproco rispetto, è invece il mobber a meritare l'attenzione degli psicologi, degli educatori e del legislatore.

Ho però avuto modo di osservare come, specie nell'ultimo decennio, vada sempre più prendendo piede lo *straining*, ossia quel comportamento messo in atto nelle aziende per massimizzare il profitto contenendo i costi del personale. La pesante crisi economica mondiale di questi anni ha incentivato questo fenomeno che non viene in genere rivolto ad una sola persona ma che, a pioggia, si riversa su tutti i collaboratori in misura maggiore a seconda dei ruoli. Lo stato di stress che ne deriva è spesso insostenibile tanto da portare a conseguenze

drammatiche quali il suicidio o l'aggressione. La catena di suicidi avvenuti nell'ultimo anno in Francia in aziende automobilistiche e di telefonia ne è un esempio evidente.

Secondo quanto Eleonora Voltolina, direttore di repubblicadeglistagisti.it, riferisce in un'intervista a "La voce dei bancari" (n°9 anno LIX – Novembre 2009), in Italia nel 2008 i giovani stagisti, istruiti e spesso sfruttati, hanno superato quota 300.000. Lo stage viene in diversi casi utilizzato per ottenere manodopera di buona qualità a bassissimo costo, contribuendo a creare trentenni privi di certezze che si vedranno rinnovato all'infinito un contratto di stage senza prospettiva di assunzione e guadagno, costantemente sotto il forte stress derivante dalla speranza di ottenere un posto di lavoro e dal contemporaneo timore di perdere ogni prospettiva futura.

Il lavoro che qui vado a presentare non ha la pretesa di trovare soluzioni a questi fenomeni, ma di offrire uno spaccato della complessità del problema e di alcuni possibili interventi.

Partendo dalle teorie tracciate da Leymann ed Ege passo ad individuare le cause, le modalità, gli attori e gli effetti del mobbing soffermandomi poi sull'importanza della prevenzione e sui possibili interventi.

1. TERMINOLOGIA

Dalla locuzione latina *mobile vulgus*, ossia "folla disordinata, dedita al vandalismo e alle sommosse", traggono la propria origine il sostantivo inglese *mob*, che indica "folla, moltitudine disordinata" e il verbo *to mob*, che indica "attaccare, assalire, malmenare, aggredire".

Il famoso etologo Konrad Lorenz negli anni Settanta indicò col termine di mobbing un tipo di comportamento animale: Lorenz mise in luce come un elemento del gruppo, nel caso in cui non rispondesse più a determinati requisiti ed esigenze della collettività, venisse inesorabilmente attaccato e, quindi, estromesso dal gruppo.

Negli anni Ottanta il termine venne ripreso dallo psicologo del lavoro Heinz Leymann, il quale lo applicò ad un nuovo disturbo che aveva osservato in alcuni operai e impiegati svedesi sottoposti ad una serie di intensi traumi psicologici sul luogo di lavoro.

Da allora in poi per mobbing s'intendono tutti quei comportamenti violenti che si verificano sul posto di lavoro attraverso atti, parole, gesti, scritti vessatori, persecutori, intenzionali e comunque lesivi dei valori di dignità umana e professionale, che arrecano offesa alla dignità e integrità psico-fisica di una persona, fino a mettere in pericolo l'impiego o a degradare il clima aziendale.

Il termine mobbing può essere confuso con altri termini che indicano comportamenti vessatori che un soggetto commette nei confronti di altri soggetti più deboli:

- **Bossing** (da *to boss*, comandare, dirigere). Mentre il mobbing è una lotta psicologica contro una o più persone non più considerate adatte o integrate nel sistema, il bossing è una pianificazione da parte del datore di lavoro o dai superiori, volta ad eliminare del personale

per raggiungere precisi traguardi aziendali. Proprio perché il bossing è una strategia, esso diventa un'azione attenta ed oculata che agisce mettendosi al riparo da qualsiasi problema di carattere sindacale. Il bossing è anche definito *mobbing verticale*;

- **Bullying** (da *bully*, prepotente, bullo). Indica forme di terrorismo esercitate non esclusivamente sul posto di lavoro ma che possono avvenire a scuola, a casa, nelle carceri e in caserma; non è necessariamente intenzionale può essere provocato da conflitti di personalità e da emotività incontrollabile; le vessazioni non solo psicologiche o verbali ma anche fisiche e perpetrate ai danni della persona e delle cose di sua proprietà.

Non esiste ancora un'universalità di terminologia a livello mondiale, per esempio in Norvegia e Giappone si usa ancora il termine *bullismo*, mentre in Francia si parla di *molestie morali* (*harcèlement morale*). Nei paesi anglofoni, per indicare la violenza psicologica sul posto di lavoro si utilizzano lemmi più specifici: *harassment* (utilizzato anche per molestie domestiche), *abuse* (maltrattamento), *intimidation*.

2. CARATTERISTICHE

Heinz Leymann definisce il fenomeno come “terrorismo psicologico sul luogo di lavoro”, identificando il mobbing come qualcosa che va oltre la problematica individuale, e che si colloca nelle disfunzioni psico-socio-economiche.

Alla sua ricerca ha fatto riferimento l’Ordinanza Svedese contro la vittimizzazione lavorativa da parte dell’Ente Nazionale per la Medicina e la Salute sui Luoghi di Lavoro (1993), v. Appendice 2. Questa normativa non colpevolizza esageratamente chi esercita gli abusi, ma individua la responsabilità anche in chi gestisce l’ambiente di lavoro.

Secondo Heinz Leymann il mobbing come forma di molestia o violenza psicologica trova la sua estrinsecazione in azioni ostili che devono:

1. Essere attuate in modo iterativo, con modalità polimorfe, con caratteri di intenzionalità per un tempo determinato (almeno 6 mesi), ma con ampia variabilità in base alla personalità dei soggetti coinvolti.
2. Essere dirette in modo sistematico e strutturato da parte di un gruppo di individui verso il singolo soggetto o da un singolo verso un altro singolo.
3. Essere poste in atto in ambiente di lavoro
4. Essere di tipologie diverse (attacchi alle possibilità di comunicare, alle relazioni sociali, all’immagine sociale, alla situazione professionale, alla salute) ed essere caratterizzate da violenza esercitata contro la persona del lavoratore, il lavoro svolto, la funzione svolta e lo status.
5. Essere a progressione variabile, ma sistematica.
6. Essere attuate attraverso atti sanzionatori, spesso pretestuosi (visite fiscali, contestazioni disciplinari, trasferimenti non richiesti, rifiuti di permessi, ferie...)

7. Essere attuate con lo scopo di mettere la vittima in situazione di isolamento.

Leymann ha elaborato un elenco di 45 comportamenti denominato LIPT, Leymann Inventory of Psychologicalism Terrorism (Fig. 1). I comportamenti sono suddivisi in 5 categorie che si combinano in vario modo, determinando quello che si può definire come comportamento mobbizzante.

Figura 1

<p>COMUNICAZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> · il capo limita la possibilità di esprimersi del soggetto · viene sempre interrotto quando parla · i colleghi limitano la sua possibilità di esprimersi · si urla o si rimprovera violentemente con lui · si fanno critiche continue sul suo lavoro · si fanno critiche continue sulla sua vita privata · è vittima di telefonate mute o di minaccia · è vittima di minacce verbali · è vittima di minacce scritte · gli si rifiuta il contatto con gesti o sguardi scostanti · gli si rifiuta il contatto con allusioni dirette
<p>RELAZIONI SOCIALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> · non gli si parla più · non gli si rivolge più la parola · viene trasferito in un ufficio lontano dai colleghi · si proibisce ai colleghi di parlare con lui · ci si comporta come se lui non esistesse
<p>IMMAGINE SOCIALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> · si spara alle sue spalle · si spargono voci infondate su di lui · lo si ridicolizza · lo si sospetta di essere malato di mente · si cerca di convincerlo a sottoporsi a visita psichiatrica · si prende in giro un suo handicap fisico

	<ul style="list-style-type: none"> · si imita il suo modo di parlare o di camminare per prenderlo in giro · si attaccano le sue idee politiche o religiose · si prende in giro la sua vita privata · si prende in giro la sua nazionalità · lo si costringe a fare lavori umilianti · si giudica il suo lavoro in maniera sbagliata e offensiva · si mettono in dubbio le sue decisioni · gli si dicono parolacce o altre espressioni umilianti · gli si fanno offerte sessuali, verbali e non
<p style="text-align: center;">SITUAZIONE PROFESSIONALE E PRIVATA</p>	<ul style="list-style-type: none"> · non gli si danno dei compiti da svolgere · gli si toglie ogni tipo di attività lavorativa, in modo che non possa più nemmeno inventarsi un lavoro · gli si danno lavori senza senso · gli si danno lavori molto al di sotto della sua qualificazione professionale · gli si danno sempre nuovi compiti lavorativi · gli si danno lavori umilianti · gli si danno compiti molto al di sopra delle sue capacità o qualificazioni per screditarlo
<p style="text-align: center;">SALUTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> · lo si costringe a fare lavori che nuocciono alla sua salute · lo si minaccia di violenza fisica · gli si fa violenza leggera per dargli una lezione · gli si fa violenza fisica più pesante · gli si causano danni per svantaggiarlo · gli si creano danni fisici nella sua casa o sul posto di lavoro · gli si mettono le mani addosso a scopo sessuale

3. LE 4 FASI DI LEYMANN

Alla base di ogni manifestazione di mobbing c'è un conflitto non risolto; se il conflitto venisse risolto non vi sarebbe mobbing.

Ogni episodio di mobbing è un caso a sé. Le variabili sono tante quanti sono gli ambienti lavorativi; tuttavia nel corso dei propri studi Leymann traccia un modello per descrivere quelle che egli ritiene siano le quattro fasi del mobbing.

Prima fase: il conflitto nell'ambiente di lavoro

Nell'ambiente di lavoro nascono conflitti che fanno da innesco a situazioni di maggior problematicità, scherzi e meschinerie di vario genere che causano malessere ai danni di una persona scelta come "vittima". Questo conflitto può rimanere mascherato da comportamenti apparentemente normali, ma alimenta uno stato di tensione. Astio, pregiudizi e rivalità possono nel tempo minare le relazioni sociali e favorire l'insorgere del mobbing.

Seconda fase: inizio del terrorismo psicologico

Questa è la fase della "maturazione del conflitto", in cui la vittima assume il proprio ruolo con un costante atteggiamento di difesa.

Vengono portati a termine attacchi sistematici e la vittima tende ad isolarsi, rimane passiva e subisce gli attacchi, oppure sperimenta l'inutilità della propria strategia di difesa. Compaiono patologie psicosomatiche con intensità via via più evidente, che portano a trattamenti farmacologici e possono determinare assenze per malattia.

Terza fase: gli errori e degli abusi da parte della direzione del personale

In questa fase è evidente il clima conflittuale che si è creato intorno al soggetto e si ravvisa un decadimento delle prestazioni lavorative. I responsabili dell'azienda notano il "caso", ma, anziché individuarne le cause per mirare ad una risoluzione del conflitto, tendono ad assumere l'idea preconcepita che si tratti di un soggetto difficile con atteggiamenti oppositivi e mancanza di competenza.

Può accadere che si insinui il dubbio di disturbi mentali. In questa fase giocano un ruolo determinante i pareri di colleghi e responsabili non obiettivi.

Si configura "l'errore fondamentale di attribuzione", cioè la tendenza sistematica ad attribuire alle caratteristiche personali del soggetto la causa della situazione creatasi e a sottovalutare il contesto.

Quarta fase: l'esclusione dal mondo del lavoro

Questa è la fase più grave che determina prima l'emarginazione e poi l'esclusione del soggetto dal mondo di lavoro, esclusione che può avvenire tramite dimissioni volontarie, licenziamento o ricorso al prepensionamento o anche attraverso esiti più traumatici come lo sviluppo di manie ossessive, suicidio, omicidio o vendetta sul mobber.

Il mobbizzato vive male in famiglia e con gli amici. Si isola sempre più frequentemente, si sente incompreso e le difficoltà appaiono sempre più grandi. Trovare una nuova occupazione risulta difficilissimo per la grande sfiducia che il mobbizzato ha nei confronti di se stesso e per la bassissima autostima che ormai si è instaurata.

4. IL MODELLO DI EGE A 6 FASI

Harald Ege, il più autorevole studioso di mobbing in Italia, riprende e amplia il modello che Leymann elaborò nella realtà svedese; Ege ritiene infatti che, pur adattandosi perfettamente alle società nord-europee e anche a quella tedesca, esso si riveli inadatto e inapplicabile in contesti, come quello italiano, molto diversi dai sopracitati.

Ege individua una pre-fase chiamata Condizione Zero, che pur non essendo mobbing ne costituisce un presupposto essenziale, e il fenomeno del Doppio Mobbing.

Pre-fase: Condizione Zero

Si tratta di una situazione normalmente sconosciuta nelle aziende nordeuropee, ma comunemente accettata nella realtà lavorativa italiana. Una tipica azienda italiana presenta un clima conflittuale che di per sé non costituisce mobbing, ma si pone come terreno fertile per un suo sviluppo. Questo conflitto genera piccoli diverbi, accuse, ripicche che sottendono una volontà di emergere a discapito di tutti gli altri, con competitività sempre maggiore. In questo clima i rapporti tra colleghi sono pressoché inesistenti o basati su una cortesia formale.

Prima fase: il conflitto mirato

In questa fase i colleghi si focalizzano sulla vittima designata. Da stagnante e ridotto all'ambito lavorativo il conflitto assume le caratteristiche di un deliberato attacco che va a toccare anche la sfera privata del soggetto.

Seconda fase: inizio del mobbing

La vittima comincia a interrogarsi sul mutamento del clima lavorativo che percepisce come fonte di disagio e malessere; coglie le tensioni e le freddezza, ma spesso non comprende di essere divenuta bersaglio di azioni di mobbing.

Terza fase: i primi sintomi psicosomatici

In questa fase gli attacchi del mobber causano disturbi psicosomatici e malattie quali ipertensione, coliti, cefalee, aritmie, dispnee, asma, disturbi alimentari. Innumerevoli i casi di disturbi del sonno, disturbi della concentrazione o della memoria; in alcuni casi sono state riscontrate forti correlazioni tra l'insorgere di depressione reattiva e casi di tumori.

Quarta fase: gli errori e degli abusi da parte della direzione del personale

Gli avvenimenti vengono notati anche dalla direzione del personale, che del complesso fenomeno si limita a registrare le numerose assenze da parte della vittima, la quale viene conseguentemente fatta oggetto anche di provvedimenti disciplinari.

Quinta fase: aggravamento della salute psico-fisica della vittima

La vittima si autoaccusa e prova un fagocitante senso di colpa che la spinge sempre più nel baratro della disperazione. Questo atteggiamento non fa che favorire il gioco del mobber in un circolo vizioso che alimenta il senso di impotenza della vittima.

Sesta fase: esclusione dal mondo del lavoro

In questa fase avviene l'epilogo, con l'uscita della vittima dal mondo del lavoro.

5. CONFLITTO, FRUSTRAZIONE, ANSIA

Kurt Lewin, psicologo tedesco pioniere della psicologia sociale, definisce il conflitto intrapsichico come *una situazione in cui l'individuo si trova di fronte a due forze di pari intensità*. In altre parole, quando l'individuo si trova di fronte ad una scelta si verifica una **situazione conflittuale**.

Egli suddivide le situazioni conflittuali, in una interazione persona-ambiente, in tre classi:

- conflitto appetitivo, tra due situazioni piacevoli
- conflitto avversivo, tra due situazioni sgradevoli
- conflitto avversivo-appetitivo, tra una situazione piacevole e una spiacevole (ad esempio un bambino che vuole accarezzare un cane ma ha paura)

Il caso del mobbing rientra nella terza tipologia di conflitto: il mobbizzato, pur di non perdere il posto di lavoro o subire trasferimenti o ritorsioni, è disposto ad accettare angherie e frustrazioni.

Spesso la reazione naturale di fronte ad un conflitto porta a comportamenti sostitutivi oppure di acquiescenza: si può sfuggire al conflitto abbandonando il campo, obbedendo a ordini, chiudendosi in se stesso, manifestando sconforto, o comunque attuando comportamenti in cui la ricerca di una soluzione originale e costruttiva viene abbandonata, a favore di un soluzione che risolva momentaneamente la tensione cognitiva ed emotiva.

Tuttavia lasciare un conflitto irrisolto vuol dire coltivare l'ansia, la rabbia, la tensione nervosa e la frustrazione. Il conflitto va affrontato e risolto.

I conflitti possono essere manifesti o oppure nascosti; nel caso in cui il mobbizzato non si sia ancora reso conto della situazione in cui si trova, il primo passo è far sì che ne prenda coscienza.

Col termine **frustrazione** si intende la condizione di un soggetto che rifiuta o si vede rifiutare il soddisfacimento di un proprio bisogno. Spesso la frustrazione è la conseguenza di un conflitto irrisolto o di una gratificazione mancata.

Le cause che possono scatenarla possono essere ambientali, sociali o endogene:

- cause esterne ambientali: sono gli ostacoli dovuti all'ambiente fisico geografico. Possono essere il rumore, l'inquinamento, il freddo, la cattiva illuminazione, ...;
- cause esterne sociali: sono gli ostacoli dati dalle regole sociali. Possono essere un ambiente razzista, le difficoltà di comunicazione in una data lingua, le antipatie, un clima culturale poco affine, ...;
- cause endogene: sono dovute al conflitto tra due bisogni della persona. Possono essere l'im maturità, l'emotività, l'invidia, lo scontento, l'impulsività, ...

Le tipologie di frustrazione variano da soggetto a soggetto, a seconda della personalità più o meno reattiva. La frustrazione si dice *introflessa* quando porta ad un senso di impotenza, comune nelle vittime di mobbing; oppure può essere *estroflessa negativamente*, come nel caso di alcuni mobber che mettono in atto comportamenti riconducibili al sadismo e alla deresponsabilizzazione; infine si parla di frustrazione *estroflessa positivamente*, quando porta ad un auspicabile atteggiamento costruttivo di rivalsa.

I conflitti e le frustrazioni più o meno consci generano uno stato di **ansia**. L'ansia è definita come un particolare stato fisico e mentale che sopravviene nel momento in cui l'individuo viene sollecitato da una situazione, interna o esterna, di pericolo o di incertezza.

L'ansia può essere causa o conseguenza di problemi psicologici (insicurezza, paura, panico, insonnia,...) o psicosomatici (disturbi dermatologici, cardiaci, respiratori,...). Una volta riconosciuto il sintomo si instaura un circolo vizioso; l'ansia aumenta e fissa il sintomo, il quale si può ripresentare in qualsiasi momento, anche in mancanza di una

specifica situazione ansiogena. Spesso il ricorso ai farmaci è inutile, o comunque utile solo a breve termine. Il ricorso agli ansiolitici è un semplice palliativo che può minare l'autostima del soggetto che, una volta interrotta l'assunzione, ricade nello stato ansioso, questa volta aggravato dall'insuccesso della "cura".

6. TIPOLOGIE DI MOBBING

Le azioni vessatorie del mobbing possono essere classificate secondo diverse tipologie:

MOBBING VERTICALE: la violenza psicologica viene attuata da un superiore nei confronti di un soggetto individuato come vittima.

Nella terminologia anglossassone si identifica il mobbing verticale col termine di bossing (v. Terminologia).

MOBBING ORIZZONTALE: identifica l'azione discriminatoria che viene messa in atto dai colleghi nei confronti della vittima prescelta. Spesso risulta essere una reazione allo stress dell'ambiente e delle attività lavorative. Sulla vittima designata viene fatta ricadere la colpa della disorganizzazione, delle inefficienze e dei fallimenti. I principali fattori che ne favoriscono l'insorgenza sono:

- Competizione
- Manifeste preferenze del datore di lavoro
- Invidia
- Razzismo
- Campanilismo, molto presente in Italia, si basa su pregiudizi geografici
- Fede politica

MOBBING MISTO o COMBINATO: avviene quando il mobbing orizzontale favorisce l'insorgere di quello verticale, ossia quando i colleghi danneggiano la vittima screditandola agli occhi del datore di lavoro.

MOBBING ASCENDENTE o MOBBING DAL BASSO: è quella tipologia di mobbing, messa in atto da un'azienda con la complicità dei colleghi o dei sottoposti della vittima, volta ad escludere o emarginare un superiore di cui non viene riconosciuta o accettata l'autorità. Altre volte si determina senza la condiscendenza dell'azienda, quando viene promosso qualcuno che i sottoposti giudicano incompetente.

MOBBING INDIVIDUALE: riguarda un solo lavoratore.

MOBBING COLLETTIVO: riguarda gruppi di lavoratori vittime di atti discriminatori.

MOBBING DIRETTO: è indirizzata direttamente sulla persona.

MOBBING INDIRETTO: l'azione mobbizzante incide sull'ambiente di lavoro, sulla famiglia o sulla cerchia di amici.

MOBBING LEGGERO, MOBBING PESANTE: il primo si attua con atti discriminatori e violenze psicologiche molto sottili, poco appariscenti, ma non per questo meno pericolose di quelle attuate in forma violenta o palese che, essendo appunto visibili, sono più facilmente contrastabili.

Doppio mobbing

E' un fenomeno teorizzato e analizzato da Ege, che lo descrive così (Articolo apparso sulla rivista "Leadership medica" n. 3/2000):

“Quello che ho chiamato Doppio Mobbing è un'altra situazione che ho riscontrato frequentemente in Italia, ma di cui non si trova traccia nella ricerca europea. Come ho già affermato, il Doppio Mobbing è legato al ruolo particolare che la famiglia ricopre nella società italiana.

In Italia, il legame tra individuo e famiglia è molto forte; la famiglia partecipa attivamente alla definizione sociale e personale dei suoi membri, si interessa del loro lavoro, della loro vita privata, della loro realizzazione e dei loro problemi. Virtualmente non scompare mai dall'esistenza dei suoi componenti: si fa da parte, forse, ma è sempre presente a fornire consigli, aiuti, protezione. Conseguentemente, possiamo ipotizzare che, in linea generale, la vittima di una situazione di Mobbing tenda a cercare aiuto e consiglio a casa. Qui sfogherà la rabbia, l'insoddisfazione o la depressione che ha accumulato durante una giornata lavorativa passata sotto i colpi del mobber. E la famiglia assorbirà tutta questa negatività, cercando di dispensare al suo componente in crisi quanto più ha bisogno in termini di aiuto, protezione, comprensione, rifugio ai propri problemi. La crisi porterà necessariamente ad uno squilibrio dei rapporti, ma la famiglia ha molte più risorse e capacità di ripresa di un singolo, e riuscirà a tamponare la falla.

Il Mobbing, però, non è un normale conflitto, un periodo di crisi che si concluderà presto. Il Mobbing è un lento stillicidio di persecuzioni, attacchi e umiliazioni che perdura inesorabilmente nel tempo, e proprio nella lunga durata ha la sua forza devastante. La vittima soffre e trasmette la propria sofferenza al coniuge, ai figli, ai genitori per molto tempo, il più delle volte per anni. Il logorio attacca la famiglia, che resisterà e compenserà le perdite, almeno per un certo tempo, ma quando le risorse saranno esaurite, entrerà anch'essa in crisi. Come un barattolo, che ha un suo limite di capienza, così una famiglia può assorbire fino ad un certo limite i lamenti di uno dei suoi membri.

Infatti, nello stesso momento in cui la vittima si sfoga, è come se delegasse i suoi familiari a gestire la rabbia, la depressione, l'aggressività, il malumore accumulati. E giorno dopo

giorno, per mesi e anni, il barattolo si riempie, avvicinandosi sempre di più alla saturazione. Se questo avviene, la situazione della vittima di Mobbing crolla. La famiglia protettrice e generosa improvvisamente cambia atteggiamento, cessando di sostenere la vittima e cominciando invece a proteggere se stessa dalla forza distruttiva del Mobbing. Ciò significa che la famiglia si richiude in se stessa, per istinto di sopravvivenza, e passa sulla difensiva. La vittima infatti è diventata una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare, che ora pensa a proteggersi e poi a contrattaccare. Si tratta naturalmente di un processo inconscio: nessun componente sarà mai consapevole di aver cessato di aiutare e sostenere il proprio caro.

Il Doppio Mobbing indica la situazione in cui la vittima si viene a trovare in questo caso: sempre bersagliata sul posto di lavoro e per di più privata della comprensione e dell'aiuto della famiglia. Il Mobbing a cui è sottoposto è raddoppiato: ora non è solo presente in ufficio, ma continua, ma con altre modalità, anche dopo, a casa.”

Mobbing sessuale

Per molestie sessuali si intendono quei comportamenti a scopo sessuale o di uso attuati da una persona verso un'altra che non desidera quel tipo di contatti.

Le molestie non sono solo atti, ma anche parole, apprezzamenti, battute, profferte, e minacce di ritorsione in caso di rifiuto. Generalmente il mobbing sessuale si avvale di calunnie e diffamazioni sulle abitudini sessuali della vittima che ne subisce un danno enorme all'immagine sociale.

Le molestie si manifestano spesso in comportamenti di avvicinamento a scopo sessuale; altre volte vengono attuati manifesti comportamenti di violenza sessuale vera e propria.

E' doveroso, però, fare una distinzione tra molestia sessuale sul luogo di lavoro e mobbing sessuale, dal momento che questi due comportamenti hanno finalità diverse.

Nel primo caso l'obiettivo del molestatore è fare in modo che la vittima ceda alle pesanti e ossessive lusinghe poste in atto sul luogo di lavoro; questo comportamento può sfociare in una successiva azione di mobbing perpetrata ai danni della vittima che ha opposto una continua resistenza.

Nel secondo caso il mobbing sessuale si connota come il metodo prescelto, da colleghi o superiori, per eliminare un determinato soggetto dal suo posto di lavoro.

Si registrano anche, sebbene più raramente, casi in cui il soggetto mobber sia una donna.

Straining

Ege definisce lo straining in questo modo:

“Con il termine Straining si intende una situazione di Stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno una azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante. La vittima è in persistente inferiorità rispetto alla persona che attua lo Straining (strainer). Lo Straining viene attuato appositamente contro una o più persone, ma sempre in maniera discriminante”

Lo straining è una condizione psicologica a metà strada tra il mobbing e il semplice stress occupazionale: si tratta infatti di un tipo di stress forzato, cioè superiore a quello connesso alla natura del lavoro e diretto nei confronti di una vittima o di un gruppo di vittime in maniera intenzionale e discriminatoria, così da provocare un peggioramento permanente della condizione lavorativa, prima ancora che psicofisica, delle persone coinvolte.

Figura 2: *Tratto da H. Ege Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, ed. Franco Angeli, Milano, 2005)

<p>Stress occupazionale = situazione di pressione</p>	<p>Straining = situazione di Stress forzato</p>	<p>Mobbing = situazione di conflitto</p>
<p>dovuta alla natura o alla cattiva organizzazione del lavoro</p>	<p>dovuta a discriminazione</p>	<p>dovuta a persecuzione</p>

7. GLI ATTORI DEL MOBBING

Il mobbing è un fenomeno sociale: non può avvenire da sé, ma è fatto, subito o favorito dagli esseri umani. Le persone che vi prendono parte ne sono elementi indispensabili con le loro peculiarità caratteriali. Nel mobbing ci sono necessariamente due componenti: l'aggressore, o MOBBER, e la vittima, o MOBBIZZATO. Tuttavia è veramente raro che questi due personaggi si trovino soli; nella stragrande maggioranza dei casi intorno a loro c'è un certo numero di persone.

Costoro non possono in alcun modo non accorgersi di quanto sta avvenendo, l'atmosfera che si crea è talmente densa e tesa che non è possibile non percepirla.

Quindi anche gli spettatori del mobbing ne fanno parte come sfondo o prendendo posizione a favore dell'uno o dell'altro; vengono chiamati SIDE-MOBBER, fiancheggiatori.

Il mobbizzato: isolamento e senso di impotenza

La caratteristica del mobbizzato è l'isolamento. La vittima del mobbing si sente incompresa e sola di fronte alla situazione a cui non trova vie d'uscita.

Normalmente il mobbizzato non capisce quale possa essere la causa di ciò che gli sta capitando. Spesso è una persona passiva, debole, che non sa imporsi, che si arrende facilmente. La vittima si rende conto che qualcosa non va, ma aspetta tempi migliori che non arrivano, anzi, la situazione tende a peggiorare continuamente. Nascono così lo scontento, la rabbia repressa, l'insoddisfazione che portano a sentirsi "esaurito".

E' piuttosto difficile ed arbitrario individuare quali possono essere gli elementi predisponenti della personalità che fanno di un lavoratore una possibile vittima del mobbing, ma si possono prefigurare le fisionomie ipotetiche di coloro che più di altri

sembrano esposti alla violenza morale da parte dei colleghi o dei superiori. Harald Ege propone 18 categorie:

IL BUONTEMPONE: colui che rischia di divenire il giullare del gruppo.

IL CAMERATA: non ha problemi con nessuno, gode di un alto grado di popolarità, ma le troppe qualità possono provocare invidia.

IL CAPRO ESPIATORIO: è la valvola di sfogo di ogni gruppo, il bersaglio permanente delle critiche e degli errori di tutti.

IL DISTRATTO: colui che non si accorge di quello che sta succedendo.

IL PARANOICO: è quello che percepisce il suo ambiente come pericoloso nei propri confronti; per lui, sia l'organizzazione che i colleghi stanno cercando di danneggiarlo.

IL PASSIVO: l'individuo troppo sensibile.

IL PAUROSIO: quello che teme tutto e tutti.

IL PERMALOSO: ha bisogno che il suo lavoro venga continuamente riconosciuto, ogni critica ha su di lui effetti devastanti.

IL PRESUNTUOSO: la persona che si sopravvaluta.

IL PRIGIONIERO: colui che si lascia trascinare dagli eventi perché non ha la capacità di sfuggirvi.

IL SERVILE: la persona che pur di soddisfare pienamente il superiore, è sempre disponibile a tutto. Tale comportamento provoca gravi inimicizie.

IL SEVERO: è quello che mantiene le sue regole in ogni caso e pretende lo stesso dagli altri.

IL SICURO DI SE': è una persona che crede troppo in sé stessa, può facilmente essere vittima dei colleghi.

IL SOFFERENTE: la persona che tende alla depressione e alla insoddisfazione, a lungo andare nessuno gli dà più ascolto.

IL VERO COLLEGA: la sua sincerità lo porta a denunciare apertamente ogni problema.

L'INTROVERSO: la persona con evidenti difficoltà nei rapporti interpersonali. La sua mancanza di comunicazione può essere scambiata per una manifestazione di superiorità verso gli altri.

L'AMBIZIOSO: colui che cerca di far carriera facendo straordinari e portandosi il lavoro a casa, senza rendersi conto che così mette in cattiva luce gli altri.

L'IPOCONDRIACO: quello che si lamenta di continuo per lo sforzo che il lavoro richiede, al punto che i colleghi, infastiditi, lo isolano.

Naturalmente non ci sono categorie più a rischio di altre, anche perché il mobbing non risparmia nessuno; tuttavia coloro che sono eccessivamente passivi o eccessivamente aggressivi sembrano più esposti al rischio di mobbing.

Il mobber: narcisismo e potere

Il mobber può avere davvero mille motivi per perpetrare il mobbing: paura di perdere il lavoro o la posizione duramente guadagnata, o di essere surclassato ingiustamente da qualcun altro più giovane o più qualificato, o semplicemente più simpatico; ansia di carriera che porta a frantumare qualsiasi ostacolo, vero o presunto, gli si pari davanti; semplice antipatia o intolleranza verso qualcuno con cui è costretto a convivere otto ore al giorno. Il mobber classico non lascia in pace la sua vittima perché ritiene di riportare vantaggi dalla sua distruzione, oppure la usa come valvola di sfogo dei suoi umori.

Più della metà dei casi di mobbing si svolge nel rapporto tra due persone. In molti casi il MOBBER è un manager (circa 80%), si tratta, cioè, di quadri intermedi o diretti superiori delle vittime. Nel mobbing di gruppo i mobber sono più d'uno, a volte tutti i colleghi, quindi dei pari grado.

E' abbastanza comune che, all'inizio, il mobber si trovi occasionalmente in quel ruolo, poi, via via, prenda gusto a quello che fa ed altri si affianchino a lui.

Tuttavia, secondo alcuni studiosi, si possono individuare 14 profili possibili di chi può mettere in atto le azioni di violenza psicologica:

IL CARRIERISTA: colui che cerca di far carriera a qualunque costo.

IL CASUALE: colui che si trova a vincere casualmente un conflitto e persegue l'obiettivo di annullare l'altro.

IL COLLERICO: colui che non sa controllare i sentimenti ed è portato a esplosioni di collera anche violente. Di fronte ai problemi non sa gestire la sua rabbia e se la prende con gli altri.

IL CONFORMISTA: colui che è spettatore del mobbing e non fa nulla per bloccarlo.

IL CRITICONE: colui che critica sempre, ma non propone mai.

IL FRUSTRATO: colui che scarica sugli altri i suoi problemi privati.

IL LECCAPIEDI: colui che tiranneggia i sottoposti e si comporta da schiavo con il capo.

IL MEGALOMANE: colui che ha una visione distorta di se stesso.

IL PUSILLANIME: colui che teme le conseguenze delle sue azioni e quindi aiuta il mobber.

IL SADICO: colui che prova piacere nel mobbizzare qualcuno.

IL TERRORIZZATO: colui che teme che qualcuno si dimostri più valido di lui portandogli via posto e mansioni.

IL TIRANNO: colui che si comporta da dittatore e schiavizza gli altri.

L'INVIDIOSO: colui che non vuol riconoscere le qualità degli altri.

L'ISTIGATORE: colui che cerca cattiverie sempre nuove.

Secondo gli studi di alcuni psicologi e sociologi il mobber è un **narcisista**. Marie-France Hirigoyen, vittimologa francese autrice di “La perfida arte di annullare l’altro” inquadra l’ipotetica tipologia più pericolosa:

“... il narcisista perverso, cioè un individuo che non può esistere se non demolendo l’altro. Il capo che in ufficio governa nella svalutazione dei sottoposti. Il genitore che confonde l’educazione con l’umiliazione. Il marito che non perde occasione di denigrare la moglie...”, “...E’ una persona che trova il proprio equilibrio, la propria soddisfazione nello scaricare sugli altri il dolore che non è capace di sentire e le contraddizioni interne che rifiuta di prendere in considerazione...”.

Il narcisista in genere è una persona che ha bisogno di apparire; deve essere al centro dell’attenzione nel bene e nel male, dal momento che ciò gli procura il massimo della soddisfazione. La tendenza a imporsi può diventare una vera ossessione, mentre la gelosia e l’invidia che prova nei confronti degli altri si fondono tra loro. Può sentirsi depresso, e la reazione alla depressione è l’aggressività.

Il mobber è un persecutore perverso, a volte con tratti paranoici, che vive nel suo estremo bisogno di dominare e di distruggere mascherandolo con finti atteggiamenti di gentilezza, cordialità, disponibilità.

I side-mobbers: chi tace acconsente

Gli spettatori sono tutte quelle persone - colleghi, superiori, addetti alla gestione del personale - che non sono coinvolti direttamente nel mobbing, ma che in qualche modo vi partecipano, lo percepiscono, lo vivono di riflesso.

Se uno spettatore non agisce, molto spesso si può tramutare in un altro temibile aggressore.

Un collega che assiste al mobbing e non lo denuncia o cerca di interromperlo in qualche modo può diventare lui stesso un mobber di riflesso; infatti favorisce il mobbing con la sua indifferenza e la sua non disponibilità ad intervenire. I colleghi non direttamente coinvolti hanno in mano la chiave di volta per permettere o non permettere l'azione del mobber nel loro ufficio. Nel mobbing chi tace inesorabilmente acconsente.

8. IL RUOLO DEL CONTESTO

Gli studi più accreditati e recenti affermano che dove emergono situazioni di persecuzione psicologica in ambito lavorativo, senza dubbio esistono problemi di organizzazione del lavoro stesso e di gestione aziendale.

Secondo l'ordinanza svedese che funge da riferimento per tutta la normativa che è seguita occorre agire sull'ambiente di lavoro se si vuole prevenire l'insorgenza di situazioni conflittuali (per l'ordinanza svedese v. Appendice 2).

E' necessario attivare delle procedure che garantiscano condizioni di lavoro vivibili, adottare misure nel caso in cui dovessero insorgere situazioni di quel tipo, incoraggiare la nascita di un clima di rispetto reciproco, dare avvio alla formazione dei quadri e dei dirigenti affinché siano in grado di affrontare le problematiche connesse. Occorre, cioè, fare in modo che il clima generale scoraggi l'insorgere di forme di persecuzione psicologica. Il datore di lavoro può incidere fortemente su questo aspetto attraverso il modo con cui imposta i rapporti con i suoi dipendenti e collaboratori, basandosi sul reciproco rispetto e sulla fiducia.

La linea di condotta dell'azienda deve essere chiara sin dal momento dell'assunzione e le regole di convivenza devono essere condivise ed applicate nel concreto.

Una buona condizione di autostima è necessaria al lavoratore per svolgere bene il suo incarico (all'interno di una situazione di benessere psico-fisico). Attraverso di essa il soggetto è ben disposto a proporsi in modo attento verso nuovi obiettivi. E' motivato ad inserirsi pienamente nei programmi del contesto lavorativo. Percepisce se stesso come attivo ed efficace fautore della solidità del sistema lavorativo in cui è presente.

L'autostima, tuttavia, non è una caratteristica del singolo lavoratore, bensì l'effetto della complessa interazione tra soggetto e contesto lavorativo. Essa sarà dunque presente a

condizione che anche da parte del “sistema” (ad esempio l’azienda) vi sia una stessa linea di tendenza, che si traduce innanzitutto in rispetto della dignità del soggetto lavoratore.

9. CONSEGUENZE DEL MOBBING

Sulla vittima

I primi effetti derivanti da situazioni mobbizzanti sono osservabili sulla **salute** delle vittime.

Precoci sono i **segnali di allarme psicosomatico** (cefalea, tachicardia, gastroenteralgie, dolori osteoarticolari, mialgie, disturbi dell'equilibrio), **emozionale** (ansia, tensione, disturbi del sonno, dell'umore), **comportamentale** (anoressia, bulimia, potus, farmacodipendenza). Se lo stimolo avverso è duraturo possono insorgere il **disturbo dell'adattamento** (DA) e il **disturbo post-traumatico da stress** (DPTS).

La caratteristica fondamentale del DA è rappresentata da una risposta psicopatologica al fattore stressante (o ai fattori stressanti) che possono essere ricorrenti o continui (crisi economiche, vivere in una zona ad alto rischio di malavita, ecc.), interessare solo l'individuo (fine di una relazione affettiva, difficoltà sul lavoro, ecc.) oppure tutta una famiglia o un nucleo (ad esempio una calamità naturale), possono essere associati ad eventi di cambiamento (iniziare una scuola, sposarsi, diventare genitore, andare in pensione, fallire un obiettivo, ecc.). I sintomi o i comportamenti prevedono una significativa compromissione del funzionamento sociale, lavorativo, affettivo o scolastico oppure un disagio marcato e decisamente superiore a quanto di norma prevedibile in relazione all'esposizione a tali fattori stressanti; il disagio psicopatologico non può essere inquadrato in un altro disturbo d'ansia o dell'umore; superato il fattore stressante o le sue conseguenze i sintomi non persistono per più di 6 mesi.

Il DPTS è caratterizzato dallo sviluppo di sintomi che fanno seguito ad un evento traumatico esterno di estrema violenza, tale da implicare, per chi lo subisce, un'esperienza drammatica. Il DPTS porta a rivivere persistentemente l'evento traumatico attraverso pensieri ricorrenti o intrusivi, sogni e incubi relativi all'evento, comportamenti stereotipi come se l'evento si stesse ripetendo, disreattività e disagio di fronte a sensazioni o eventi che somigliano o simboleggiano l'evento. La durata del disturbo è superiore al mese (se inferiore ai 3 mesi si parla di disturbo post-traumatico da stress acuto, oltre i 3 mesi di cronico, ad esordio ritardato se l'insorgenza avviene dopo 6 mesi dall'evento). Il DPTS porta ad un disagio profondo nel funzionamento sociale, lavorativo o affettivo.

Molti studi, suffragati da ricerche, hanno ampiamente dimostrato che il mobbing può portare, nel lungo periodo, a invalidità psicologica. Elevate percentuali di stress, di stanchezza e di nervosismo sono precisi segnali del malessere, ma nonostante questo, la vittima non sempre li riconosce come indicatori di disagio. I disturbi psico-somatici coinvolgono tutto l'organismo, perché possono riguardare il cervello, la pelle, gli occhi, il collo, le spalle, gli arti, il cuore, l'apparato digerente e quello respiratorio, il sistema immunitario.

APPARATO DIGERENTE

bulimia

bruciori di stomaco

problemi gastrici

ulcera

APPARATO RESPIRATORIO

mancanza di fiato

problemi di respirazione

senso di oppressione

ARTI

dolori muscolari

senso di debolezza alle gambe

sudorazione

tremore

CERVELLO

ansia

attacchi di panico

depressione

difficoltà di concentrazione

emicrania

insonnia

perdita di memoria

vertigini

COLLO-SPALLE

cefalea muscolo-tensiva

cervicale

mal di schiena

CUORE

infarto del miocardio

palpitazioni

tachicardia

OCCHI

annebbiamento temporaneo della vista

PELLE

dermatosi

disturbi cutanei

psoriasi

SISTEMA IMMUNITARIO

calo delle difese dell'organismo

Delle **conseguenze sociali** si è in parte già parlato; più precisamente, esse interessano tre aree distinte:

1. **Difficile recupero dell'inserimento occupazionale.** Oltre che da condizioni di mercato del lavoro fortemente selettivo la collocazione di un quadro dirigenziale ad alto livello presenta difficoltà maggiori di un lavoratore di tipologia media, dal momento che le nicchie di mercato per ruoli dirigenziali sono molto ristrette e "protette" in termini di scalata gerarchica interna alle aziende. Inoltre il contenzioso legale per veder riconosciuti i diritti al recupero della posizione lavorativa precedentemente ricoperta in Italia prevede tempi talmente lunghi che la stessa attesa diventa elemento di sofferenza concomitante alla sindrome da mobbing. Un lungo periodo di attesa determina anche una perdita di professionalità.

2. **Coinvolgimento del nucleo familiare.** La famiglia oltre certi limiti è incapace di assorbire e metabolizzare le tensioni, che le si ritorcono pericolosamente contro (v. Doppio Mobbing).
3. **Coinvolgimento della vita di relazione.** Gli effetti del mobbing si ripercuotono significativamente anche nella vita di relazione del soggetto mobbizzato, che subisce una progressiva contrazione. Essa è motivata in genere dalla caduta del ruolo lavorativo vissuta anche come caduta dello stato sociale e dalla progressiva caduta d'interesse del soggetto per la vita di relazione.

Naturalmente anche sul piano **emotivo** il mobbing innesca una serie di problematiche:

Crisi esistenziale: la perdita di ruolo nel lavoro intacca l'autostima personale in quanto è la principale fonte di realizzazione dell'individuo. Nel soggetto si instaura anche un senso di colpa perché non può più pianificare il proprio futuro;

Crisi economica: destabilizza la salute mentale in quanto subentra l'insicurezza di poter contare nel tempo su un reddito, cade anche la speranza di poterlo incrementare.

Nei casi di depressione acuta lo scenario delle conseguenze si aggrava ancora di più con la comparsa di forme di dipendenza da alcol, tabacco o droghe, in casi estremi si può arrivare al suicidio.

Una ricerca del Servizio Neuropsicologico della Clinica del Lavoro di Milano diretta dal professor Renato Giglioli, ha reso pubblici i dati di un'indagine effettuata tra l'aprile del 1998 e il settembre del 1999 su 250 soggetti vittime di violenze e discriminazioni sui luoghi di lavoro:

CARATTERISTICHE DEI SOGGETTI ESAMINATI

Sesso: 119 uomini e 131 donne

Età per classi:

23/34 anni: 37

35/44 anni: 87

45/54 anni: 118

oltre i 55 anni: 8

Anzianità in azienda o nell'ente: in media 14,38 con un minimo di 1 anno ed un massimo di 35 anni

Anzianità di mansione: in media 13,39 con un minimo di 1 anno ed un massimo di 37

Durata del mobbing: in media 4,41 con un minimo di 1 anno ed un massimo di 20

Mansioni: dirigenti 10% - quadri 20% - impiegati 55% - operai 9% - liberi professionisti 6%

Area geografica: Nord 78,8% - Centro 20,4% - Sud 8%

Settori di provenienza: Privato 44% - Pubblico 56%

COMPORAMENTI DELLE VITTIME

Comportamenti delle vittime identificati a posteriori come **evento scatenante**:

- Denuncia da parte della vittima di irregolarità, mancanze comportamenti scorretti o francamente illegali;
- Richiesta di autonomia o migliori strumenti di lavoro;
- Richiesta di riconoscimento di livello, funzione o miglioramento

economico.

Percentuale di casi non riconosciuti come mobbing: 31%

ALTERAZIONI DELLO STATO DI BENESSERE INDOTTE DALLA
SITUAZIONE DI TERRORISMO PSICOLOGICO OSSERVATE NEI 250
SOGGETTI

Alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo: depressione - ansia - stato di
preallarme - ossessioni - attacchi di panico - isolamento - anestesia reattiva -
sensazione di depersonalizzazione

Alterazioni dell'equilibrio psicofisiologico: cefalea - vertigini - disturbi
gastrointestinali - senso di oppressione toracica - tachicardia - manifestazioni
dermatologiche - disturbi del sonno - disturbi della sessualità

Disturbi del comportamento: disturbi alimentari (anoressia/bulimia) - abuso di
alcol - fumo - farmaci - reazioni autoaggressive e eteroautoaggressive - totale
passività

POSSIBILI CONSEGUENZE A LUNGO TERMINE IN AMBITO SOCIALE
PER SOGGETTI VITTIME DI MOLESTIE MORALI NEGLI AMBIENTI DI
LAVORO

A livello ambientale: estensione a livello degli ambienti extra lavorativi dei
vissuti di non intelligibilità delle situazioni, rottura dei rapporti tra azioni
compiute e risultati ottenuti, non accettabilità della vittima nel sociale, ostilità e
sospettosità sia intra che extra ambiente di lavoro

A livello interpersonale: grave compromissione dei ruoli extralavorativi,
coniugali parentali, filiali, sociali risultanti in separazioni, abbandoni, isolamento

A livello personale: perdita dell'autostima, maggiore facilità a contrarre malattie, assunzione del ruolo di invalido

Sulle aziende

Gli effetti del mobbing ricadono pesantemente sul lavoratore che lo subisce, ma anche sulle aziende dove emerge tale problematica. Si osservano infatti fenomeni quali **riduzione della produttività** e dell'**efficienza** ed **aumento dell'assenteismo per malattia**, con conseguenze economiche rilevanti. E', quindi, interesse dell'azienda prevenire il mobbing, piuttosto che tentare di tamponarne gli effetti.

Anche lo Stato può essere danneggiato dall'accumularsi di esborsi dovuti a prepensionamenti di lavoratori mobbizzati.

In Svezia, dove l'argomento è stato approfondito, il governo cerca di proteggere il bilancio nazionale con la legge della "RIABILITAZIONE PROFESSIONALE" che obbliga gli imprenditori a presentare un piano di riabilitazione professionale all'Ufficio delle Assicurazioni Sociali, non appena un lavoratore ha avuto un periodo di malattia di un mese o di dieci volte nell'arco dell'anno.

La finalità è trasferire i costi della riabilitazione all'origine, là dove le condizioni ambientali disagiate hanno causato i costi stessi.

10. PREVENZIONE E INTERVENTO

Prevenzione

E' consigliabile attuare una valida opera di prevenzione che sia indirizzata da un lato all'azienda e dall'altro ai singoli individui. Secondo la psicologa e formatrice di counselor Marcella Danon, *“molti problemi in azienda vanno considerati non solo dal punto di vista tecnico ma anche umano, prendendo in considerazione fattori personali, emotivi e comunicativi di solito ignorati, eppure determinanti. Un intervento di counseling aziendale può individuare le aree problematiche e avviare delle procedure di soluzione. Spesso si tratta soprattutto di dotare le persone che gestiscono ruoli chiave in azienda di una sensibilità tale da permettere loro di coglierne i problemi, quasi di prevenirli, imparando a prendere in considerazione anche le sfaccettature umane e personali di una situazione. E' un campo di applicazione in espansione per il counseling, giacché è stato ormai dimostrato che intervenendo sullo stato di benessere psicologico del personale si innalzano il livello motivazionale, il livello delle produttività e il livello della redditività, ma soprattutto il livello di soddisfazione del dipendente.”*

Nel caso dell'azienda, si dovrebbe attuare una formazione mirata che corregga ed indirizzi adeguatamente il lavoro dell'Ufficio Risorse Umane, oltre che creare la cosiddetta *“cultura del litigio”* (Ege, 2001). Intervenire sulla politica direttiva e sull'atteggiamento, rivedere determinate scelte e metodi per arrivare a una migliore gestione delle situazioni critiche in generale.

Possedere la *cultura del litigio* significa avere una visione più chiara e definita del conflitto, a beneficio dell'azienda, dei dipendenti e delle loro famiglie. L'obiettivo principale è la trasparenza, ossia vedere un conflitto come una pura e semplice diversità di vedute o di opinioni. Per giungere a questa visione imparziale ed obiettiva occorre, secondo Ege, de-

emozionare il conflitto, ossia togliervi ogni elemento emozionale che può risultare scomodo e fuori luogo in determinate circostanze.

Il conflitto non adeguatamente affrontato continua ad espandersi sotto la superficie dell'apparente normalità, creando malumore; viene poi superato se si ha il coraggio di parlare apertamente dei problemi, dei disagi e delle incomprensioni, o se si è incoraggiati da determinati atteggiamenti aziendali di apertura e di ascolto.

In alcune aziende tedesche esistono delle vere e proprie Konfliktzimmer, cioè delle "stanze del conflitto" in cui i dipendenti possono riunirsi per discutere e chiarire i problemi; se la discussione si rivela più aspra del previsto e i contendenti non riescono a trovare un punto di accordo, c'è la possibilità di far entrare in gioco un Konfliktmanager cioè uno specialista del conflitto.

In Italia il ruolo potrebbe essere svolto da un counselor che aiuti i protagonisti ad affrontare in maniera più consapevole ed efficace la situazione. Lavorando sull'atteggiamento questi potrebbe aiutare a trovare un punto di vista che lasci spazio ad una possibile crescita evitando di chiudere ogni possibilità di dialogo.

In un ambiente privo della cultura del litigio, un conflitto lavorativo consuma le energie dei due contendenti le une contro le altre. La cultura del litigio permette di utilizzare insieme le risorse dei due contendenti. Dalla sinergia possono scaturire nuove e rivoluzionarie prospettive e soluzioni creative ed efficaci. Il punto di vista dell'altro non è più una minaccia, ma diviene una opportunità di crescita e di arricchimento personale, i problemi sono risolti più velocemente ed il clima organizzativo è più sereno, per cui i dipendenti lavorano meglio e sono più produttivi.

Ege afferma che instaurare una cultura del conflitto in una azienda è relativamente semplice, per questo motivo consiglia alcune tappe attraverso cui procedere per gradi.

Programma schematico di instaurazione della ‘cultura del litigio’ (Ege, 2001).

I passo	Prendere coscienza dei danni che può causare il conflitto e della necessità di guidarlo, e non combatterlo o nascondere.
II passo	Informarsi sulle modalità attraverso cui il conflitto ci danneggia. Si possono seguire dei corsi di formazione specifici.
III passo	Prepararsi al conflitto ancora con corsi di formazione mirati.
IV passo	Analizzare i conflitti esistenti (tipo di conflitto, persone coinvolte, argomento di discussione, ecc).
V passo	Creare una “stanza del conflitto” o un apposito “ufficio gestione del conflitto” con uno staff di esperti.
VI passo	Gestire il conflitto delineando le possibili soluzioni, attraverso la trasparenza della contrattazione.

In una situazione di mobbing, gli attacchi del mobber fanno male perché colgono impreparata la vittima, la quale non riesce a contrattaccare adeguatamente. E' fondamentale quindi non rimanere senza parole e senza risposte adeguate. In questo modo si può stroncare il conflitto subito, prima che si espanda e diventi mobbing, oppure limitare i danni di una situazione di mobbing già in atto.

Un counsellor aziendale potrebbe aiutare la vittima ad acquisire la capacità di rispondere adeguatamente in qualsiasi circostanza, trasmettendole maggior sicurezza in se stessa e nei rapporti interpersonali, per ispirare rispetto e considerazione, salvaguardandone la dignità ed evitando che gli attacchi costituiscano delle premesse per disturbi psicosomatici (l'aumento dell'autostima e della fiducia in se stessi risulta un ottimo immunizzante).

Il primo passo dell'autodifesa verbale è quello che Ege chiama “il pronto soccorso del conflitto”, in cui il soggetto impara a gestire l'attacco dell'avversario (Ege, 2001):

1. valutare se l'attacco era rivolto a noi;
2. respirare profondamente;

3. prendersi spazio;
4. rilassarsi;
5. concentrarsi sull'avversario;
6. prendersi tempo;
7. rispondere più semplicemente possibile.

I corsi di autodifesa verbale funzionano come una palestra in cui i soggetti si allenano a rispondere a situazioni conflittuali, imparano tecniche e strategie, scelgono quelle a loro più congeniali, si esercitano con simulazioni di attacco verbale e infine valutano l'andamento della prova. Lo scopo è quello di respingere gli attacchi verbali senza che sortiscano effetto, frustrare l'aggressore e metterlo fuori gioco togliendogli l'iniziativa, de-emozionare le critiche soggettive impedendo che il conflitto abbracci la sfera personale.

Ege ha sviluppato 17 tecniche di reazione adeguata a un attacco verbale. L'efficacia non è assoluta, ma dipende dal contesto, dal tipo di persona che attacca, della relazione tra aggressore e aggredito e della personalità di quest'ultimo.

Tecniche di autodifesa verbale (Ege, 2001)

1. Il gesto senza parola	Restare zitti e rispondere all'attacco con un semplice gesto (scrollare le spalle, un cenno col capo).
2. Saltare di palo in frasca	Non rispondere all'attacco e cambiare discorso, spiazzando l'aggressore.
3. Il proverbio fuori luogo	Rispondere con un proverbio che non ha nulla a che vedere con la situazione.
4. Il commento di due sillabe	Reagire con una risposta minima, di due o tre sillabe pronunciate in modo distaccato (si-si, di-ci).

5. La ritirata strategica	Fingersi d'accordo con l'aggressore.
6. La contro-domanda	Rispedire l'attacco al mittente usando le stesse parole.
7. La battuta	Rispondere con umorismo mettendo in ridicolo l'aggressore.
8. Il complimento imprevisto	Lodare l'aggressore quando meno se lo aspetta.
9. Il confronto risentito	Ripetere l'insulto mostrandosi offesi e pretendendo delle scuse.
10. La concessione parziale	Mostrare di capire il punto di vista dell'altro ma non cedere.
11. La minaccia	Minacciare una denuncia o una causa. Da usare solo se gli attacchi hanno superato un limite e da non ripetere eccessivamente.
12. Lo sfogo	Sfogare la rabbia con urla e minacce di denuncia (non usare la violenza) abbassa il livello di aggressività.
13. Parlare chiaro	Dire chiaramente cosa ci fa arrabbiare.
14. L'analisi oggettiva	Restare imperturbabili e descrivere oggettivamente e con molta calma i fatti.
15. La proposta sensata	Guidare la discussione in una direzione costruttiva che non disturbi la comunicazione.
16. Richiedere spiegazioni	Chiedere spiegazioni su ciò che viene detto per fare emergere la stupidità delle affermazioni.

17. La respirazione	Fare un bel respiro profondo, rilassandoci e prendendo tempo, per evitare una risposta affrettata. Può essere usata in combinazione con le altre tecniche.
----------------------------	--

Un'altra tecnica formativa e preventiva rivolta ai singoli è quella denominata da Ege "l'arte di essere egoisti", anch'essa appresa attraverso un corso specifico. L'egoista pensa principalmente a se stesso ma non necessariamente deve nuocere agli altri. Così Ege distingue tra l'egoista morboso, il cui motto è "mors tua, vita mea" e che in sostanza è solo uno pseudo-egoista, in quanto sembra maggiormente preoccupato degli altri che di se stesso, dall'egoista "sano". Quest'ultimo riesce a cancellare l'ambiente circostante senza preoccuparsene e pone al centro della sua vita se stesso e la sua soddisfazione personale. Egli non ha alcun interesse a danneggiare gli altri. Nella nostra cultura però è estremamente difficile pensare a se stessi perché siamo stati educati in modo da pensare sempre agli altri e al loro giudizio. Ege individua nove regole per la realizzazione dell'egoismo sano; queste non sono intercambiabili e devono essere utilizzate tutte insieme:

REGOLA	OBIETTIVO
1. Renditi indipendente dall'ambiente	Diminuire l'influenza degli altri su di sé
2. Mettiti al centro della tua vita	Non delegare ad altri le proprie responsabilità
3. Non rispettare gli altri più di te stesso	Non inchinarsi più davanti a titoli
4. Fai autocritica e difenditi dalla critica altrui	Non dare troppo valore alle critiche altrui: saper valutare se stessi
5. Valuta la vera importanza di ogni cosa	Saper distinguere l'utile dall'inutile
6. Non smettere mai di chiederti che cosa è meglio per te	Valutare la necessità delle proprie azioni prima di eseguirle
7 Non credere negli altri più che in te stesso	Valutare correttamente le opinioni
8. Abbi il coraggio di realizzare i tuoi desideri	Ascoltare se stessi e realizzarsi
9. Goditi la vita	Vivere con maggiore consapevolezza

Come dimostrano le ricerche effettuate all'estero, le aziende che hanno formato i loro dipendenti e collaboratori attraverso seminari sul mobbing hanno ottenuto un'enorme vantaggio in termini di soddisfazione sul lavoro e riduzione di costi aggiuntivi riguardo al personale (Ege, 1998). La conoscenza del mobbing deve essere inculcata ad ogni vertice e grado della scala gerarchica e le aziende dovrebbero essere dotate di figure professionali in grado di mediare le situazioni di conflitto (Ascenzi e Bergagio, 2000).

Intervento

Ege propone delle semplici norme generali di comportamento che vanno necessariamente affiancate ad altre forme di intervento risolutivo. Infatti per uscire dal mobbing è fondamentale l'aiuto esterno di un esperto che aiuti ed analizzi non solo la vittima ma soprattutto l'ambiente di lavoro in cui il mobbing si è sviluppato.

Una prima regola, già trattata nel precedente paragrafo, consiste nel de-emozionare il conflitto, in modo da affrontarlo con lucidità e sangue freddo.

Se il medico riscontra una situazione di ansia, stress o depressione è consigliabile assentarsi dal lavoro (la causa prima del nostro malessere) per recuperare le energie. Non bisogna sentirsi in colpa, è un diritto.

E' buona regola mettere per iscritto tutto ciò che succede in ufficio raccogliendo la documentazione delle vessazioni subite: tenere un diario di ogni azione mobbizzante contenente data, ora, luogo, autore, descrizione, persone presenti, testimoni; tenere un resoconto delle conseguenze psico-fisiche che le azioni mobbizzate hanno avuto sul nostro organismo (questo faciliterà la documentazione del danno biologico che il mobbing ha determinato per la richiesta di risarcimento dei danni psicofisici) e di tutta la

documentazione medica e delle cure seguite; mettere in forma scritta e fare protocollare o spedire per raccomandata R.R. ogni richiesta, trasformando qualsiasi ordine verbale ricevuto in interrogazione scritta ("a voce mi è stato detto di fare questo, chiedo conferma scritta") ed esigere l'ordine di servizio che attesti il cambiamento di mansioni, il trasferimento o lo straordinario. Molto spesso non si riceve risposta: ciò sarà un'ulteriore prova di azione mobbizzate.

Sarebbe molto utile cercare degli alleati, ma è forse la cosa più difficile. È fondamentale non isolarsi, ma coltivare le relazioni sociali, frequentare gli amici, rinsaldare i rapporti familiari. Si può andare a cena fuori, fare una vacanza, o dedicarsi ad un hobby; tutto ciò che può costituire una utile valvola di sfogo può risultare efficace.

Consiglio comportamentale	Effetto sul posto di lavoro	Effetto sulla vittima	Vantaggi
1. De-emozionate il conflitto	I conflitti risultano meno aggressivi	Minore aggressività	Viene evitato il piano personale
2. Assentatevi se state male	Ci si toglie fisicamente dalla conflittualità	Si ha la possibilità di riposare la mente ed il corpo	Si ha la possibilità di raccogliere prove documentate sul danno biologico
3. Provocate una corrispondenza scritta	Si formalizzano i rapporti di lavoro	Si ha maggiore sicurezza personale	Si ottengono prove documentate
4. Intensificate la vita privata	Maggiore prontezza nella difesa	Maggiore serenità	Ci si realizza nella vita privata
5. Scrivete	I problemi diventano visibili per tutti	Ci si libera la mente dal peso del conflitto	Il conflitto è reso visibile a tutti
6. Non sminuitevi mai	Si ha più rispetto per se stessi	Si è presi più sul serio	La comunicazione sul posto di lavoro è più seria e professionale

Ascenzi (2000) parte dal presupposto che una strategia di “salvezza” dal mobbing dovrebbe basarsi sulle persone e mirare alla **educazione dei lavoratori ai valori dell’unità e della solidarietà**. La centratura sulla persona presuppone una **auto-formazione** che parta da chi subisce effettivamente le vessazioni sul posto di lavoro e coinvolga gli altri interlocutori implicati. L’auto-formazione si basa su alcuni principi cardine (Ascenzi e Bergagio, 2000, p. 90), tra cui:

- Non chiudersi in se stessi.
- Prendere coscienza che ad essere in difetto sono gli autori delle violenze psicologiche.
- Porsi domande come: perchè? Perchè a me? Perchè ora? Quanto durerà? Chi sono gli attori? A quali fini? Quali le possibili soluzioni? Cosa posso fare subito e con quali alleati?
- Cercare l’appoggio e il conforto negli affetti vicini.
- Attaccare frontalmente il mobber ed i suoi eventuali complici (con il tentativo di separarli ed utilizzare la loro stessa strategia).

Secondo Ascenzi, il mobbing basa la sua efficacia sul marketing classico, cioè, sulla competizione, sul carrierismo ad ogni costo. Utilizza alcune tecniche di “brain-washing”, cioè di lavaggio del cervello per arrivare a destabilizzare la persona presa di mira.

Inoltre si sottolinea l’esistenza di tutta una serie di “dirty tricks”, di sporchi trucchi adatti a raggiungere quest’obiettivo, partendo dall’occultamento di oggetti personali e affettivamente rilevanti.

L’unico modo di opporsi a tutto questo è l’auto-formazione, che si basa sul **marketing sociale**, il quale mira a ricomporre la persona, il suo habitat e la sua rete di relazioni.

Il marketing sociale, continua Ascenzi, agisce su due guide direttive: la prima che tende al **rafforzamento delle sicurezze della persona**, e l'altra che interviene sul fronte della **comunicazione interna ed esterna all'individuo**.

Si vuole pubblicizzare il fenomeno ai fini della denuncia sociale ed ai fini della prevenzione e cessazione dell'attività mobbizzante.

Si usano slogan sociali ad effetto, molto scanditi e ripetuti, che mirano a far riflettere sulle ingiustizie e sul duplice **danno prodotto alla persona e all'azienda**, senza dimenticare il **danno alla collettività**, in quanto il mobbing tende a destabilizzare l'equilibrio sociale.

Si stigmatizza il ruolo di chi pone in atto azioni di violenza psicologica, identificandone i "crimini" e si esorta a non esserne complici col silenzio.

Il **sindacato** può essere considerato un efficace alleato nella costruzione della strategia anti-mobbing, per avvalersi di una riserva di conoscenze relative al problema e alla sua casistica. Inoltre, proprio perché i conflitti nascono in azienda, in maggioranza tra datori di lavoro e dipendente, occorre ritornare ad una **maggior coesione tra i lavoratori**.

Le rappresentanze sindacali aziendali (R.S.U.) hanno una funzione interna di vigilanza e di controllo del fenomeno, attuando attività, già note, di contrasto; il sindacato esterno svolge un'attività di supporto logistico e di diffusione delle conoscenze. Per esempio, esso può fornire la possibilità di avvalersi di esperti o consulenti a livello medico o psicologico di elevato standard qualitativo e di provata affidabilità (psicologi o counselor) ai quali indirizzare chi si trova ad essere vittima, I due piani sindacali devono integrarsi per avere efficacia contro il mobbing.

Il rappresentante sindacale in azienda deve essere formato e sensibilizzato sul fenomeno del mobbing. Egli deve essere in grado di fronteggiare la situazione che il mobbing determina agendo su tre fronti: il lavoratore vittima della violenza, i colleghi e il datore di lavoro.

Nei confronti del lavoratore occorre attivare un forte sostegno morale e psicologico attraverso l'ascolto e la comprensione delle sue problematiche, ma occorre anche individuare se e come il comportamento del lavoratore stesso può avere, in qualche modo, favorito l'azione di violenza psicologica; Ascenzi parla di un ruolo di "confessore laico" per il delegato sindacale, per rimuovere i possibili atteggiamenti vittimistici e lavorare sull'autostima per dare avvio alla reazione della vittima. Se in linea teorica è tutto corretto, nella realtà il delegato sindacale è spesso un collega di buona volontà, ma privo delle conoscenze indispensabili a "sostenere" la vittima e ad aiutarla a modificare il proprio atteggiamento. E' quindi indispensabile che il sindacato formi i propri quadri sindacali in modo tale da consentire loro di individuare i casi di mobbing per accogliere la vittima ed indirizzarla poi ad un counselor o ad uno psicologo.

Attraverso l'accoglienza e l'empatia tipiche del rapporto di counseling, la vittima si sente ben accetta preparandosi ad interagire in modo nuovo e più autentico; l'ascolto attento favorisce il desiderio di introspezione e dialogo; la riformulazione del counselor consente di ripristinare la capacità di riflessione razionale; la delucidazione chiarisce all'interessato i possibili errori che forse non erano stati correttamente valutati; lo stimolo ad individuare le proprie vie d'uscita, anziché la somministrazione di consigli preconfezionati attiva la consapevolezza della propria capacità di reazione; la constatazione di non essere valutato o giudicato ne ripristina l'autostima.

Nei confronti dei colleghi occorre insistere e spiegare come la situazione possa cambiare trasformando facilmente l'esecutore o osservatore del mobbing in vittima, e come sia importante, quindi, agire ponendosi come obiettivo la solidarietà del gruppo, utilizzando anche assemblee e momenti di dibattito.

Nei confronti dell'azienda occorre agire per una sensibilizzazione della direzione del personale, agendo, anche in questo caso, sul piano individuale e, in ultima istanza, sul piano collettivo per indurre ad un cambiamento della situazione.

11. NORME

Il ricorso alle vie giuridiche, in genere attraverso la richiesta di risarcimento del danno subito, è una delle strade più battute e praticate dalle vittime di mobbing. Non è semplice trovare una definizione teorica del danno da mobbing e dei criteri oggettivi di valutazione che, sul piano empirico, garantiscano una giusta e congrua tutela per chi ne è vittima.

Nel nostro ordinamento non è presente una normativa rivolta a disciplinare specificatamente il fenomeno del mobbing, anche se esistono alcuni disegni e proposte di legge all'esame del Parlamento.

La lacuna normativa è però in parte colmata da altre disposizioni di legge, che disciplinano situazioni assimilabili al mobbing. Oltre all'articolo 2087 del Codice civile, norma di chiusura del sistema di garanzia della salute del lavoratore, nella relazione si richiama la normativa antidiscriminatoria dettata dai decreti legislativi 215 e 216 del 2003, che equipara in alcune ipotesi la molestia alla discriminazione, consentendo così l'applicazione di un regime probatorio agevolato e di un apparato sanzionatorio particolarmente efficace a garanzia del lavoratore. Anche la disciplina sulla sicurezza, dettata da ultimo dal decreto legislativo 81 del 2008, può avere rilevanza, ancorché indiretta, ai fini della identificazione di un'ipotesi di mobbing. Basti pensare all'ampia nozione di "salute del lavoratore", nonché al contenuto ampio e generale della "valutazione dei rischi" che deve essere effettuata dal datore di lavoro e che include una verifica globale di tutti i potenziali rischi per la salute e sicurezza sul lavoro.

E' certo difficile distinguere fin dove i conflitti lavorativi rientrano nella normale dinamica dei rapporti umani sul lavoro e dove sfocino, invece, nella patologia dei rapporti. Questa difficoltà si riverbera necessariamente anche sulla prova della sussistenza del fenomeno del

mobbing, che grava in ogni caso sul lavoratore. Gli episodi a danno del lavoratore devono essere valutati come prove di un disegno “vessatorio”

Nello specifico l’articolo 2087 del Codice Civile vincola l’imprenditore ad adottare tutte le misure che, secondo la particolarità della prestazione, sono idonee a rispondere all’obbligo di sicurezza delle condizioni di lavoro. L’illecito relativo “si può realizzare con comportamenti materiali o provvedimenti del datore di lavoro indipendentemente dall’inadempimento di specifici obblighi contrattuali previsti dalla disciplina di lavoro subordinato”. Per la Corte l’esistenza della lesione del bene protetto e delle sue conseguenze deve essere accertata, con l’avvertenza di tenere presente la totalità degli episodi che sono stati dedotti in giudizio e ipotizzati come produttori di danno, considerando l’idoneità offensiva della condotta “che può essere dimostrata, per la sistematicità e durata dell’azione nel tempo, dalle sue caratteristiche oggettive di persecuzione e discriminazione, risultanti specialmente da una connotazione emulativa e pretestuosa anche in assenza di una violazione di specifiche norme di tutela del lavoratore subordinato”.

Una crescente attenzione è stata dedicata al profilo risarcitorio e in particolare a quali danni possono essere risarciti al lavoratore in conseguenza dell’illegittimo comportamento del datore di lavoro, qualificabile come mobbing, e quali prove devono essere prodotte in giudizio per ottenere il risarcimento.

La Suprema Corte, pronunciata in ipotesi di dequalificazione professionale, ha delineato un quadro molto chiaro delle voci di danno che possono essere risarcite e nel contempo ha precisato che sul lavoratore grava l’onere di dedurre in modo preciso e circostanziato il danno patito e di dimostrarne poi la sussistenza e gravità.

Il mobbing può causare al lavoratore una pluralità di danni risarcibili. Tra quelli di natura patrimoniale ricorre frequentemente il danno alla professionalità che consiste “nel pregiudizio derivante dall’impoverimento della capacità professionale acquisita dal lavoratore e dalla mancata acquisizione di una maggiore capacità, ovvero nel pregiudizio subito per perdita di chance, ossia di ulteriori possibilità di guadagno”.

La liquidazione viene operata utilizzando come parametro una quota della retribuzione mensile proporzionale all’entità della lesione.

Il “**Danno da Mobbing**” si configura essenzialmente come “riduzione della capacità lavorativa della persona mobbizzata” (Ege, 2002). Questa viene calcolata in relazione a parametri quali la durata, la frequenza e la fase attuale del mobbing, il sesso, l’età e la fascia di reddito della vittima. Tale danno è di natura fondamentalmente **patrimoniale**, poiché le difficoltà sociali vissute dal mobbizzato hanno degli effetti su tutto il suo avvenire lavorativo. Le decurtazioni dello stipendio o nel caso peggiore la perdita del lavoro, le lesioni all’immagine personale e professionale, le mancate promozioni, i trasferimenti illegittimi, le multe e le sanzioni disciplinari, i sabotaggi che ostacolano o impediscono il corretto svolgimento del lavoro, oltre alle conseguenze psicofisiche, investono la sicurezza economica del mobbizzato e come tali hanno quindi ripercussioni prettamente patrimoniali e reddituali.

Negli ultimi anni si è affermata la risarcibilità della lesione del diritto fondamentale del lavoratore alla libera esplicazione della sua personalità nel luogo di lavoro, costituzionalmente tutelato, che molti qualificano come **danno esistenziale**, definito dalla stessa sentenza della Cassazione come “ogni pregiudizio che l’illecito datoriale provoca sul fare reddituale del soggetto, alterando le sue abitudini di vita e gli assetti relazionali che gli erano propri”.

A differenza del danno morale, che ha natura meramente emotiva e interiore, il danno esistenziale è oggettivamente accertabile, attraverso la prove di scelte di vita diverse da quelle che si sarebbero adottate se non si fosse verificato l'evento dannoso.

Esiste poi il **danno biologico**, che è definito come lesione dell'integrità psico-fisica medicalmente accertabile. Per il suo risarcimento non si può prescindere da un accertamento medico-legale, che valuti anche in quale misura percentuale l'integrità psico-fisica risulti compromessa, così da rendere possibile la liquidazione secondo le tabelle comunemente in uso nei tribunali. E' di competenza esclusivamente medica e non deve essere confusa con il danno da mobbing così come è stato definito in precedenza: la richiesta di risarcimento di tale danno, se presente, può essere affiancata a quella relativa al danno da mobbing.

La legge stabilisce che spetta a chi agisce in giudizio fornire la prova dei fatti costitutivi del danno, mentre l'altra parte deve provare gli eventuali fatti estintivi, impeditivi o modificativi.

QUADRO DELLA LEGISLAZIONE VIGENTE IN ITALIA:

Costituzione: (art. 32) la salute è un diritto dell'individuo e della collettività **(art. 41)** l'iniziativa privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

Codice Civile: (art. 2087) sulla tutela delle condizioni di lavoro. Richiama l'imprenditore "ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro"

Il legislatore, già all'inizio degli anni '40, riconosceva la complessità dell'uomo, fatto di struttura organica (integrità fisica), ma anche di emozione, pensiero, sentimento (personalità morale) che l'imprenditore è tenuto ugualmente a tutelare.

Codice Penale: prevede sanzioni specifiche in caso di omissione dolorosa (**art. 437**) e colposo (**art. 451**) di cautele contro gli infortuni sul lavoro; inoltre denuncia "lesioni personali", punisce con la reclusione da tre mesi a tre anni "chiunque cagiona ad alcuno una lesione personale, dalla quale deriva una malattia nel corpo o nella mente" (**art. 582**) e punisce con l'arresto fino a sei mesi di reclusione chiunque "reca molestie o disturbo" a qualcuno (**art. 660**). Dal momento che il mobbing può causare malattie professionali e quindi costituire reato, può essere punito dall'**art. 590** secondo il delitto di lesione personale colposa.

Statuto dei Lavoratori – L. 300/1970: (art.13) al dipendente non possono essere date mansioni di livello professionale inferiore a quello d'inquadramento.

D. Lgs. 626/94 riguardante il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro: definisce che il datore di lavoro (**art.4** comma 5 lett. C), nell'affidare i compiti ai lavoratori, deve tenere conto della capacità e delle condizioni degli stessi in rapporto alla loro salute e alla sicurezza.

12. SITI E ASSOCIAZIONI

PRIMA - Associazione italiana contro il mobbing e lo stress psico-sociale.

Associazione no-profit. Presidente Harald Ege. Fornisce informazioni e pubblicazioni sul problema del terrore psicologico sul posto di lavoro, organizza corsi di formazione sul conflitto e sul mobbing ed offre assistenza e sostegno ai mobbizzati.

www.mobbing-prima.it

Via Tolmino 14, 40134 Bologna

Tel. 051/6148919 Fax 051/941926

Associazione MIMA (Movimento Italiano Mobbizzati Associati)

Associazione contro il mobbing creata e gestita da mobbizzati per i mobbizzati.

www.mimamobbing.org

via V.G. Galati 101, 00155 Roma

Tel. 06/4072940

CGIL - Confederazione Generale Italiana del Lavoro

http://www.sistemaservizicgil.it/menuor/lavoro/mobbing_e_integrita_psicofisica

UIL – Unione Italiana del Lavoro

www.uil.it/mobbing/default.htm

LPO – Lavoro e Previdenza Oggi

<http://www.lpo.it/link/mobbing.htm>

Osservatorio sul Mobbing della regione Lazio

<http://www.osservatoriomobbing.org/>

MOBBING ON LINE – Sito che segnala una serie di link utili

<http://www.ndparking.com/mobbingonline.it>

Enciclopedia sul mobbing di H. Leymann

www.leymann.se/

Nel sito si trova l'enciclopedia, in lingua inglese, scritta da Heinz Leymann, lo studioso svedese che ha inventato il termine mobbing per definire l'insieme di angherie, vessazioni, persecuzioni che un lavoratore subisce dai colleghi e da superiori.

Assoquadri Veneto – Associazione sindacale indipendente

<http://www.assoquadriveneto.it/mobbing.htm>

Associazione Nazionale Antimobbing ONLUS

www.associazioneama.org

Associazione Mobbing D.I.C. Associazione contro il mobbing e a tutela dei danni psichici ed esistenziali

www.nomobbing.net

UGL – Unione Generale del Lavoro

<http://www.ugl.it/Mobbing/tabid/421/language/it-IT/Default.aspx>

DL – Diritto Lavoro

Rivista telematica di diritto del lavoro

http://www.di-elle.it/consultazione/giurisprudenza_2/mobbing_926/view/926/

ISPESL – Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza sul Lavoro

<http://www.ispesl.it/pubblicazioni/dossier.asp?q=rp>

13. NOTE CONCLUSIVE

A conclusione del corso triennale di counseling ho ritenuto opportuno effettuare questo lavoro di studio e ricerca su un problema che interessa anche la mia attività lavorativa e sindacale.

Per il futuro mi auguro che in tutti gli ambienti di lavoro si possa diffondere una coscienza sociale di solidarietà e rispetto per ridurre quanto più possibile il fenomeno del mobbing, isolando gli aggressori e arginando i loro tentativi di emarginare le vittime; vorrei che le persone vittime di mobbing potessero trovare la presenza discreta ed empatica di qualcuno cui rivolgersi per recuperare consapevolezza, autostima e determinazione.

Spero che i responsabili aziendali comprendano quali reali costi economici comporti ignorare la presenza di conflitti, tensioni e vessazioni sul luogo di lavoro; che studino strategie finalizzate a creare un clima sereno che favorisca, oltre a collaborazione e solidarietà fra i colleghi, anche una realizzazione professionale e umana del lavoratore che ne salvaguardi la dignità.

APPENDICE n° 1

QUESTIONARIO SUL MOBBING dal sito www.osservatoriomobbing.org

Il seguente questionario si rivolge ai lavoratori che ritengono di essere vittime del mobbing perché si sono trovati negli ultimi sei mesi con episodi frequenti almeno una volta alla settimana in una o più delle situazioni descritte di seguito

Età:

18-30

31-45

46-60

Sesso

M

F

Composizione del nucleo familiare, numero dei componenti:

Composizione del nucleo familiare, quanti a carico:

Quanti lavori hai cambiato?

Nessuno

da 1 a 3

più di 3

Data di inizio rapporto (se hai cambiato più lavori riferisciti all'ultimo):

Luogo di lavoro:

ufficio

fabbrica

scuola

ospedale

altro

Dimensioni:

meno di 10 dipendenti

Da 11 a 49

Da 50 a 249

oltre 250

Ruolo professionale all'interno del posto di lavoro:

dirigente

quadro

operaio

impiegato

altro

Tipologia di contratto:

a tempo determinato

a tempo indeterminato

part-time

apprendista

a progetto

altro

Categoria economica:

Industria

Credito

Assicurativo

trasporto aereo

artigianato

agricoltura

pubblica amministrazione

ospedaliero

trasporto merci

terziario

altro

In caso di mobbing ha denunciato o denuncierebbe il mobber (colui che fa il mobbing):

si

no

In caso di risposta positiva lei si rivolgerebbe al:

sindacato

caaf

patronato

datore di lavoro

avvocato libero professionista

L'aiuto che ha ricevuto o che potrebbe ricevere le è stato o le potrà essere utile?

si

no

Reputa che denunciando il mobber lei possa perdere il posto di lavoro o comunque peggiorare la sua posizione lavorativa?

si

no

Reputa utile effettuare corsi di prevenzione in azienda?

Si

No

In caso di stress lavorativo per mobbing, lei si rivolgerebbe a:

strutture pubbliche

strutture private

nessuno

Presenza di condizione di pendolarismo:

si

no

1) Nel mio ambiente di lavoro mi sento escluso, è come se non esistessi e ciò mi fa vivere male

mai

- 2) Le mansioni a me affidate sono inutili e prive di senso
- almeno una volta al mese
 - almeno una volta a settimana
 - falso
 - vero in parte
 - vero
- 3) Non mi vengono assegnati compiti lavorativi che mi spettano e questo mi porta ad un'inattività forzata o a fare ciò che non mi compete
- mai
 - almeno una volta al mese
 - almeno una volta a settimana
 - mai
- 4) Non mi vengono assegnati gli strumenti di lavoro necessari allo svolgimento del mio lavoro senza validi motivi
- almeno una volta al mese
 - almeno una volta a settimana
 - mai
- 5) Sono stato sottoposto a ripetuti trasferimenti di reparto o in altra sede da me non voluti e del tutto ingiustificati
- almeno una volta al mese
 - almeno una volta a settimana
 - mai
- 6) Al lavoro mi si danno dei compiti molto al di sotto della mia qualifica professionale
- almeno una volta al mese
 - almeno una volta a settimana
 - mai
- 7) Ritengo che il mio carico di lavoro sia eccessivo ed esagerato rispetto alle mie possibilità
- almeno una volta al mese
 - almeno una volta a settimana
 - mai
- 8) Sul lavoro nessuno mi mette al corrente di nulla, né il capo, né i colleghi, mi si dice solo quello che devo fare e non mi vengono date altre informazioni anche se lo chiedo esplicitamente
- falso
 - vero in parte
 - vero

9) Nel mio ambiente di lavoro nessuno è messo nelle condizioni di svolgere bene il proprio lavoro

- falso
- vero in parte
- vero

10) Vengo escluso rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale

- falso
- vero in parte
- vero

11) Ritengo di essere l'unico nel mio posto di lavoro a non ricevere un adeguato riconoscimento dai miei superiori quando svolgo bene le mie mansioni, anzi vengo solo criticato

- mai
- almeno una volta al mese
- almeno una volta a settimana

12) Sul posto di lavoro ricevo minacce verbali e/o scritte

- mai
- almeno una volta al mese
- almeno una volta a settimana

13) Ritengo che la divisione delle mansioni sia eccessiva e molto più impegnativa rispetto ai miei colleghi

- mai
- almeno una volta al mese
- almeno una volta a settimana

14) Al lavoro i miei colleghi mi trattano male, mi prendono in giro e fanno finta che io non esista

- mai
- almeno una volta al mese
- almeno una volta a settimana

15) Le mie possibilità di carriera sono state ostacolate dai miei colleghi con comportamenti scorretti tesi a nascondere le mie capacità e a mettermi in cattiva luce rispetto ai miei superiori

- falso
- vero in parte
- vero

16) Sul posto di lavoro i colleghi mi prendono in giro davanti ai capi

- mai
- almeno una volta al mese
- almeno una volta a settimana

- 17) I colleghi limitano la possibilità di esprimermi interrompendomi quando parlo e rimproverandomi violentemente
- 18) sono stato assegnato ad una sede diversa/trasferito/licenziato a causa di fattori organizzativo/gestionali legati al normale svolgimento del lavoro
- 19) Quando torno a casa non faccio altro che pensare al lavoro che mi aspetta e a come venirne a capo
- 20) Da quando vivo difficoltà sul lavoro sono di cattivo umore, nervoso e la mia vita è peggiorata.
- 21) Da sempre ed in ogni contesto i miei rapporti con gli altri sono difficili e tesi
- 22) In famiglia non trovo comprensione e vengo criticato per come vanno le cose sul posto di lavoro
- 23) I miei dipendenti mi criticano in tutto quello che faccio e/o mettono in dubbio le mie decisioni
- 24) I miei dipendenti, spargono voci infondate su di me e mi ridicolizzano
- 25) Non mi sento rispettato durante lo svolgimento delle mie funzioni perché vengo preso in giro e offeso da persone che dovrebbero invece seguire le mie indicazioni
- 26) Da quando vivo difficoltà sul lavoro mi sento sfiduciato e sento di non avere soluzioni né la forza di fare niente per cambiare le cose
- mai
- almeno una volta al mese
- almeno una volta a settimana
- falso
- vero in parte
- vero
- mai
- a volte
- spesso
- falso
- vero in parte
- vero
- falso
- vero in parte
- vero
- falso
- vero in parte
- vero
- mai
- ogni tanto
- spesso
- mai
- almeno una volta al mese
- almeno una volta a settimana
- falso
- vero in parte
- vero
- falso

- vero in parte
- vero

APPENDICE n° 2

ORDINANZA SVEDESE

IL MOBBING

DISPOSIZIONI RELATIVE ALLE MISURE DA ADOTTARE CONTRO FORME DI PERSECUZIONE PSICOLOGICA NEGLI AMBIENTI DI LAVORO

Emanate dall'Ente nazionale per la Salute e la Sicurezza svedese in conformità alla Sezione 18 dell'Ordinanza sull'Ambiente di Lavoro (1977)

21 settembre 1993

Definizioni e campo d'applicazione

Sezione 1.

Queste disposizioni vanno applicate in tutte quelle realtà nelle quali i lavoratori possono essere oggetto di una qualsiasi forma di persecuzione durante il lavoro. Per persecuzione si intendono ricorrenti azioni riprovevoli o chiaramente ostili intraprese nei confronti di singoli lavoratori, in modo offensivo, tali da determinare l'allontanamento di questi lavoratori dalla collettività che opera nei luoghi di lavoro.

Principi generali

Sezione 2.

Il datore di lavoro dovrebbe pianificare e organizzare il lavoro in modo da prevenire, per quanto possibile, queste forme di persecuzione nei luoghi di lavoro.

Sezione 3.

Il datore di lavoro dovrà comunicare in modo inequivocabile che queste forme di persecuzione non potranno assolutamente essere tollerate nel corso dell'attività lavorativa.

Procedure particolari

Sezione 4.

Nel corso dell'attività lavorativa dovranno essere previste delle procedure che consentano di individuare i sintomi di condizioni di lavoro persecutorie, l'esistenza di problemi inerenti all'organizzazione del lavoro o eventuali carenze per quanto riguarda la cooperazione che possono costituire il terreno adatto all'insorgere di qualche forma di persecuzione psicologica durante l'attività lavorativa.

Sezione 5.

In presenza di questo tipo di sintomi dovranno essere immediatamente adottate e applicate delle efficaci contromisure. Contemporaneamente sarà condotta un'indagine per accertare se questa mancata cooperazione non debba essere imputata ad una inadeguata organizzazione del lavoro.

Sezione 6.

I lavoratori sottoposti a queste forme di persecuzione sul lavoro dovranno ricevere aiuto e sostegno immediati, per cui il datore di lavoro dovrà prevedere procedure speciali.

Entrata in vigore

Le disposizioni di cui sopra sono entrate in vigore il 31 marzo 1994.

ALL'APPLICAZIONE DELLE DISPOSIZIONI RELATIVE ALLE MISURE DA ADOTTARE CONTRO OGNI FORMA DI PERSECUZIONE SUL LAVORO

Premessa

A monte di queste forme di persecuzione possono esserci carenze relative all'organizzazione del lavoro, del sistema informativo interno, una gestione inadeguata del modo di lavorare, un carico di lavoro eccessivo o al contrario, insufficiente, il tipo di prestazione lavorativa richiesta, carenze nella politica del personale scelta dal datore di lavoro, o, ancora, il tipo di atteggiamento tenuto dal datore di lavoro nei confronti dei propri dipendenti e le sue eventuali reazioni.

Problemi organizzativi persistenti e insoluti possono causare forti tensioni mentali negative nei gruppi di lavoratori, con una diminuita capacità di tolleranza dello stress. Questo potrebbe indurre la cosiddetta " mentalità del capro espiatorio" e attivare comportamenti di rifiuto nei confronti dei singoli lavoratori.

Le cause dei problemi vanno ricercate nelle condizioni di lavoro reali, soprattutto nel caso in cui più persone, singolarmente, sono state oggetto per un lungo periodo di vari tipi di persecuzione psicologica.

Naturalmente a volte le cause o i tentativi di esclusione vanno ricercati nel comportamento o nel modo di agire scelti dai singoli individui. Ma si potrebbe riscontrare che, anche in questi casi, alla radice del problema vi sono situazioni lavorative insoddisfacenti per cui i singoli lavoratori, in preda all'ansia e alla disperazione, non trovano altra soluzione al loro profondo disagio se non quella di agire in modo tale da danneggiare o provocare altri loro compagni.

Le conseguenze di queste forme di persecuzione

Si tratta di conseguenze gravi che possono assumere varie forme.

Tra i singoli lavoratori:

- Aumento delle divergenze in termini di avversione dichiarata, irritabilità o accentuata indifferenza. Infrazione deliberata delle regole o rispetto esagerato delle stesse, prestazioni ridotte.
- Elevato livello di stress, scarsa tolleranza dello stesso con reazioni esagerate, a volte con crisi traumatiche.
- Patologie di tipo fisiologico, abuso di sostanze dannose o reazioni a livello mentale, ad esempio disturbi del sonno, perdita di autostima, ansia, il fenomeno del "rimuginare" su cose e fatti, depressione e sintomatologia maniacale. A volte invece la conseguenza può essere una marcata aggressività o una grave stanchezza.
- Incapacità di guardare avanti o irragionevoli richieste di rivendicazione.
- Pensieri suicidi o atti di violenza contro sè stessi.

Se le forme di persecuzione sul lavoro non cessano immediatamente c'è il rischio che i sintomi diventino permanenti, si cronicizzino e quindi richiedano senz'altro un aiuto medico e/o psicologico.

All'interno del gruppo di lavoro

- Efficienza e produttività ridotte.
- Mancato rispetto delle regole esistenti o irrigidimento per quanto riguarda il rispetto delle stesse.
- Critiche sempre più marcate nei confronti del datore di lavoro, mancanza di fiducia, un generale senso di insicurezza.
- Un aumento del dissenso, ad esempio mancanza di comprensione nei confronti di modi diversi di fare le cose, allontanamento dal gruppo e dai propri doveri, tentativi di spezzare il potere o, al contrario, di formare combriccole potenti.
- Elevato assenteismo per malattia, problemi di abuso di sostanze, notevole avvicendamento del personale e un aumento delle richieste di permessi.

- Scarsa tolleranza nei confronti dello stress e delle tensioni, e sintomi generali di insoddisfazione.
- Tendenza ad ingigantire piccoli problemi.
- La ricerca continua di capri espiatori.

La capacità e la prontezza del gruppo di lavoratori di partecipare alla soluzione dei problemi interni aumenteranno o diminuiranno in modo palpabile, oppure scompariranno a seconda del modo in cui il conflitto viene considerato e affrontato dal datore di lavoro. Se non si provvede in nessun modo la situazione di rischio peggiorerà sempre di più con il passare del tempo.

GUIDA ALLE SINGOLE SEZIONI

DEFINIZIONI

Sezione 1:

Le varie forme di persecuzione possono essere esercitate sia dai lavoratori stessi sia dal datore di lavoro direttamente o da suoi rappresentanti. (La persecuzione sul lavoro - mobbing - che diventa politica aziendale, cioè esercitata per motivi di riorganizzazione, di riduzione del personale o per eliminare lavoratori scomodi, in inglese viene denominata "bossing") (N.d.T.).

Fenomeni quali la pressione psicologica, la crudeltà mentale, l'isolamento sociale e le molestie, tra cui quelle sessuali, vengono considerati con sempre maggiore frequenza problemi che riguardano la vita lavorativa e complessivamente rientrano nel termine di violenza o persecuzione. Si tratta di problemi molto seri con effetti gravi e dannosi sia sui singoli lavoratori sia sul gruppo di lavoro se non vengono valutati e gestiti in tempo. Questi effetti possono tradursi in stati patologici, mentali e fisici, che a volte possono diventare cronici, e sfociare addirittura in un rifiuto della vita lavorativa e della collettività che opera nell'ambiente di lavoro.

Varie sono le forme di persecuzione psicologica, ad esempio:

- calunniare o diffamare un lavoratore, oppure la sua famiglia;
 - negare deliberatamente informazioni relative al lavoro oppure fornire informazioni non corrette a riguardo;
 - sabotare o impedire in maniera deliberata l'esecuzione del lavoro;
 - escludere in modo offensivo il lavoratore, oppure boicottarlo o disprezzarlo;
 - esercitare minacce, intimorire o avvilitare la persona, come nel caso di molestie sessuali.
 - insultare, fare critiche esagerate o assumere atteggiamenti o reazioni ostili in modo deliberato;
 - controllare l'operato del lavoratore senza che lo sappia e con l'intento di danneggiarlo;
 - applicare "sanzioni penali amministrative" ad un singolo lavoratore senza motivo apparente, senza dare spiegazioni, senza tentare di risolvere insieme a lui/lei i problemi.
- Queste sanzioni possono tradursi, ad esempio, in un allontanamento immotivato dal posto di lavoro o dai suoi doveri, in un trasferimento altrettanto immotivato o in richieste di ore di lavoro straordinario, in un evidente ostruzionismo nei suoi confronti per quanto riguarda le richieste di formazione o di permessi (ma in questo caso si deve fare riferimento al "bossing" di cui all'inizio del paragrafo in questione).

Gli atteggiamenti cosiddetti offensivi sono quelli caratterizzati da un'assoluta mancanza di rispetto e lesivi dei principi di ordine generale che dovrebbero essere alla base di un atteggiamento rispettoso e morale nei confronti delle altre persone. Di fatto si tratta di azioni che hanno un effetto negativo, a breve e lungo termine, sia sui singoli individui sia sui gruppi di lavoro.

A scanso di equivoci è opportuno aggiungere che occasionali divergenze di opinioni, momenti di conflitto e eventuali problemi che si dovessero verificare durante normali rapporti di lavoro dovrebbero essere considerati fenomeni normali, in quanto si può parlare

di "forme di persecuzione" solo quando i conflitti personali degenerano fino alla mancanza di rispetto del diritto delle persone alla propria integrità personale e scivolano verso azioni del tutto prive di etica del tipo di quelle sopracitate con effetti devastanti sui singoli lavoratori.

MISURE DI ORDINE GENERALE PER PREVENIRE QUALSIASI FORMA DI PERSECUZIONE PSICOLOGICA

Sezione 2:

L'Ordinanza dell'Ente nazionale svedese per la Salute e la Sicurezza relativa al Controllo dell'Ambiente di Lavoro definisce le varie responsabilità del datore di lavoro e che riguardano numerosi aspetti dell'A.d.L. Riportiamo alcuni esempi di misure di ordine generale che il datore di lavoro può adottare per prevenire le forme di persecuzione nei luoghi di lavoro.

- Elaborare una politica ad hoc per l'ambiente di lavoro che, tra l'altro, illustri le intenzioni, gli obiettivi e l'atteggiamento di ordine generale nei confronti dei propri dipendenti.
- Elaborare delle procedure che garantiscano condizioni psicologiche e sociali nei luoghi di lavoro le migliori possibili, anche per quanto concerne la situazione lavorativa e l'organizzazione del lavoro.
- Adottare misure per impedire che si manifestino reazioni negative sul lavoro, ad esempio elaborando delle regole che incoraggino un clima di rispetto e di amicizia nel luogo di lavoro. Ed è soprattutto il datore di lavoro e i suoi rappresentanti che per primi devono dare il buon esempio in tal senso.
- I quadri e i dirigenti devono ricevere una formazione tale da consentire loro di gestire le materie che rientrano nelle leggi di diritto del lavoro, gli effetti delle varie condizioni di lavoro sulle persone, i rischi di conflitto all'interno dei gruppi di lavoratori, in modo che

siano in grado di rispondere con prontezza con un sostegno qualificato a quei lavoratori che si trovassero in situazioni di stress e di crisi.

Anche in considerazione della loro personale situazione lavorativa e del loro ambiente di lavoro, è importante che i dirigenti direttamente coinvolti in attività di gestione e di controllo del personale abbiano conoscenze abbastanza approfondite in determinati campi in modo da:

- Sapere come mettere in grado il lavoratore di adeguarsi nel modo giusto al gruppo di lavoro al quale è assegnato. Ugualmente importante è comunicare in modo chiaro quali siano le regole vigenti nel luogo di lavoro.
- Fornire ad ogni lavoratore tutte le informazioni sulle attività e sui loro obiettivi. Saranno molto utili a tale scopo riunioni informative regolari da tenersi sul posto di lavoro.
- Fornire a tutti i lavoratori le informazioni in merito alle misure concordate per la prevenzione di ogni forma di persecuzione sul lavoro e ascoltare le loro opinioni.
- Cercare di fare in modo che i doveri di loro competenza siano concreti e sensati e che per adempiere alle loro funzioni vengano utilizzate le loro conoscenze e capacità individuali.
- Dare l'opportunità ai lavoratori di migliorare le loro conoscenze e di migliorare le loro prestazioni, e incoraggiarli a raggiungere questo obiettivo.

Sezione 3:

Esistono alcuni principi importanti che devono essere alla base della vita lavorativa di ogni individuo, e tra questi:

- il rifiuto di qualsiasi atteggiamento o comportamento offensivi, a prescindere da chi sia coinvolto o da chi ne sia il bersaglio.
- Riveste un'importanza particolare il fatto che il datore di lavoro adotti misure efficaci per evitare che qualunque lavoratore sia oggetto di forme di persecuzione da parte di altri lavoratori.

I quadri e i manager svolgono un ruolo importante nel creare il clima nel luogo di lavoro e nel definirne le regole. La cosa essenziale è che il datore di lavoro non sottoponga mai il lavoratore a forme di persecuzione, ad esempio attraverso l'abuso di potere o qualsiasi altri tipo di atteggiamento inaccettabile. La posizione di dipendenza del lavoratore incide in modo determinante sul rapporto datore di lavoro-lavoratore, gli equivoci si possono verificare molto frequentemente, di conseguenza il datore di lavoro deve comportarsi in maniera da ispirare fiducia.

Per creare un clima favorevole nell'ambiente di lavoro è importante che il datore di lavoro, con il suo modo di fare stabilisca le condizioni per un dialogo reciproco, una facile comunicazione e un desiderio reale di risolvere i problemi. Generalmente in questo modo il rischio di forme di persecuzione psicologica diminuisce o scompare addirittura.

E' essenziale che le regole per una cooperazione si concretizzino e si evidenzino nella politica di gestione dell'ambiente di lavoro, soprattutto al momento dell'assunzione di nuovi lavoratori.

Un altro fattore importante è la partecipazione dei lavoratori all'elaborazione di misure per la soluzione dei problemi associati all'ambiente di lavoro. Questo significa che nei casi in cui il datore di lavoro e i dipendenti hanno deciso insieme quali siano i principi da attuare per pianificare il lavoro e il tipo di cooperazione, tutti i lavoratori devono conoscere tali principi e sapere in che modo comportarsi.

MISURE E PROCEDURE PARTICOLARI

Sezione 4:

E' essenziale prevedere elementi e misure di prevenzione in modo che, nel caso insorgessero problemi di organizzazione del lavoro o di discriminazione, il datore di lavoro ne sia informato immediatamente così da essere in grado di adottare le misure del caso.

Nessuno dovrebbe fare in modo di celare eventuali forme di persecuzione, neppure in presenza di un rischio di conflitto di lealtà.

Tutti i problemi che si presentassero in un luogo di lavoro devono essere affrontati rapidamente, in maniera pertinente e rispettosa. Le soluzioni vanno trovate attraverso il dialogo e misure atte al miglioramento delle condizioni di lavoro degli interessati. Se viene avanzata qualche critica nei confronti di un dipendente quest'ultimo ne deve essere informato in modo che abbia l'opportunità di replicare. Le opinioni personali e eventuali supposizioni solo vagamente fondate in merito ad un dipendente o al modo in cui egli svolge il proprio lavoro non devono costituire una scusa per eventuali forme di discriminazione. Nei casi in cui risulti ovvio che un lavoratore ha veramente provocato il risentimento di altri, il datore di lavoro dovrebbe far presente al lavoratore in questione che è suo dovere contribuire a creare un ambiente di lavoro sereno e un clima vivibile. Ma, nello stesso tempo il datore di lavoro deve essere consapevole che un atteggiamento provocatorio può essere il sintomo di una situazione insoddisfacente sul lavoro e prendere l'iniziativa per cercare di risolvere questi problemi.

E' importante affrontare le questioni in maniera obiettiva, positiva e con l'intenzione di trovare una soluzione, ascoltare tutti gli interessati e fornire il proprio sostegno ai più deboli. Eventuali decisioni che passassero sopra la testa della persona interessata non potrebbero fare altro che peggiorare la situazione di quella persona.

Nella politica di prevenzione relativa all'ambiente di lavoro il datore di lavoro deve predisporre un piano di intervento per quanto concerne gli aspetti psicologici, sociali e organizzativi dell'ambiente di lavoro che sono altrettanto importanti dei fattori di ordine fisico o tecnico. In base alla Legge sull'Ambiente di Lavoro tutto ciò rientra nei doveri del datore di lavoro, il quale dovrebbe elaborare procedure tali che sia possibile individuare e accertare con largo anticipo l'esistenza di attriti nei rapporti di lavoro tra i dipendenti, consentendo in tal modo di organizzare il lavoro in maniera che il personale addetto alla

supervisione possa entrare in contatto con ciascun membro del gruppo di lavoro e avere l'opportunità di scambi frequenti con i vari membri del gruppo.

Sezione 5:

E' indubbiamente molto raro che gli eventuali attriti siano dovuti ad un'unica persona. Di regola le cause vanno esaminate in base al modo in cui è organizzato il lavoro e non lasciate alla responsabilità di un solo individuo. Nello stesso tempo, però, è importante che ogni lavoratore sia consapevole della propria capacità di contribuire ad instaurare un buon clima di lavoro, del fatto che questo rientri nei suoi doveri. Le soluzioni ai problemi vanno ricercate in primo luogo attraverso l'elaborazione di metodi di lavoro, l'assegnazione del lavoro, la comunicazione, ecc. Per il raggiungimento di questo scopo si può procedere ad un'analisi della maniera in cui il lavoro è organizzato ad esempio per quanto riguarda i doveri, i requisiti e l'autorità, e quindi su questa base avviare una discussione e programmare di conseguenza. I servizi di medicina del lavoro possono fornire un importante contributo in tal senso ed essere d'aiuto durante il processo di ricerca delle soluzioni.

Le forme di persecuzione psicologica sul lavoro non costituiscono un rischio soltanto per i lavoratori direttamente coinvolti. Infatti, finchè persistono, costituiscono un grave carico mentale anche per altre persone, ma quel che è peggio, la difficoltà a individuare e affrontare i problemi di base aumenta con il passare del tempo a causa dell'insostenibilità delle posizioni personali, delle accuse, scuse, e controaccuse che di volta in volta ci si scambia quando la forma di persecuzione diventa evidente. E' importante, di conseguenza, che il datore di lavoro intraprenda un'azione immediata per affrontare quegli abusi che potrebbero innescare una forma di persecuzione, o che l'hanno già scatenata.

Un primo passo utile sarebbe una chiacchierata confidenziale con la vittima dell'abuso, improntata al rispetto della persona e in un clima franco e aperto. Parlando con le persone

coinvolte ci dovrebbe essere la consapevolezza del pericolo di essere influenzato da punti di vista negativi. In situazioni come queste il comportamento naturale delle persone è quello di barricarsi dietro una strenua difesa delle proprie azioni e, come abbiamo già visto in precedenza, le opinioni possono essere caratterizzate da posizioni rigide, da pressioni e lealtà esercitate dal gruppo. Spesso, quindi, la colpa di queste forme di persecuzione viene fatta ricadere sulla persona oggetto delle stesse. Va detto, tuttavia, che molte persone sono fortemente contrarie al modo in cui un proprio compagno di lavoro viene trattato e sarebbero ben felici di contribuire a rompere il circolo vizioso e distruttivo. Si raccomanda di riunire tutto il gruppo di lavoro per discutere soltanto nell'ultima fase dell'azione programmata e con lo scopo di realizzare dei miglioramenti pratici per quanto concerne le procedure lavorative e la situazione di lavoro in seno al gruppo nel suo complesso.

La prospettiva di giungere a soluzioni di ampio consenso diminuisce con il prolungarsi dell'assenza dal lavoro di un lavoratore o con la mancata volontà di affrontare i problemi. Le opinioni personali di segno negativo possono irrigidirsi su entrambi i fronti con il risultato che difficilmente si riuscirà ad instaurare un clima nuovamente sereno nell'ambiente di lavoro e, addirittura, in certi casi, i problemi determineranno situazioni insostenibili, con continui nuovi equivoci, finchè si arriverà, nel peggiore dei casi, al definitivo allontanamento del lavoratore dalla vita lavorativa.

Può essere molto difficile per un datore di lavoro arrivare a farsi un'opinione obiettiva di tutti gli aspetti del problema, di conseguenza spesso è consigliabile ricorrere alla consulenza di un esperto, ad esempio attraverso i servizi di medicina del lavoro.

UN AIUTO E UN SUPPORTO ADEGUATI DA FORNIRE ALL'INDIVIDUO E AL GRUPPO DI LAVORO

Sezione 6:

Un lavoratore assentatosi dal lavoro per malattia a causa degli effetti sulla sua salute di qualche forma di persecuzione psicologica dovrebbe essere aiutato a ritornare al suo posto di lavoro al più presto possibile. La normalità della vita di ogni giorno e un sostegno psicologico e personale sono strumenti fondamentali per neutralizzare le gravi conseguenze di esperienze così traumatiche.

Un rapido reinserimento dipende in gran parte dal fatto di mantenere dei contatti positivi con la persona, sia egli in malattia o meno, e dall'opportunità che la persona ha di parlare privatamente sia con i compagni di lavoro sia con il datore di lavoro in merito a quanto è accaduto. Nel corso di queste chiacchierate si possono discutere le varie, possibili cause di quanto avvenuto, cercare di trovare i modi di migliorare e di cambiare l'ambiente di lavoro, e valutare le risorse economiche o pratiche disponibili per raggiungere l'obiettivo.

L'invito o l'esortazione a consultare uno psicologo o altri esperti, a volte può essere interpretato come un'offesa personale, è quindi importante che sia la persona coinvolta a voler ricorrere a questo tipo di aiuto.

A volte per risolvere forti dissapori o problemi interpersonali molto gravi nel luogo di lavoro è necessario ricorrere ad un'offerta di corsi di formazione o al trasferimento ad altra mansione. Questo tipo di soluzione è valida, ad esempio, per proteggere un lavoratore da ulteriori forme di discriminazione o dal rischio di danni. Ma in tal caso è essenziale che le soluzioni offerte siano motivate in termini di sostanza e di significato e che accettandole il lavoratore veda l'opportunità di progredire nel suo lavoro e di stabilire contatti sociali positivi. Inoltre questo tipo di decisioni vanno prese dopo aver consultato direttamente il lavoratore e in base alle constatate potenzialità e preferenze dello stesso. Un importante principio da rispettare è quello di fare in modo che le misure adottate non comportino un peggioramento delle condizioni di lavoro.

Oltre all'aiuto che può essere offerto al singolo lavoratore, è di fondamentale importanza affrontare i problemi pratici alla base dei quali, nella maggior parte dei casi, si individua un

"mentalità da capro espiatorio" all'interno del gruppo, per cui quest'ultimo troverà i modi per attivare una migliore cooperazione in futuro. Esiste un serio rischio che gli eventi si ripetano, con la conseguenza di nuovi casi di gravi discriminazioni, se i problemi fondamentali associati al lavoro non vengono discussi in maniera puntuale e se non si fa emergere una comune determinazione nel voler adottare le misure in grado di risolverli.

Quanto più i problemi di base restano irrisolti, tanto più aumentano il rischio di gravi conseguenze e il numero di persone danneggiate nel luogo di lavoro.

Molto spesso i lavoratori che operano in gruppo conoscono bene i problemi organizzativi che vanno affrontati. E' importante che quei problemi emergano in presenza di forme di persecuzione psicologica delle persone, altrimenti c'è il rischio che la persona offesa e i suoi problemi diventino il solo e preponderante argomento di discussione.

Nei casi in cui il processo all'interno del gruppo di lavoro si sia spinto troppo avanti per cui le misure adottate per risolvere i problemi rischiano di fallire, si può rendere necessaria l'assistenza qualificata di esperti per analizzare le cause, proporre soluzioni e discutere con il singolo e con il gruppo di lavoratori. In casi di questo tipo altrettanto valide sono le risorse offerte dai servizi di medicina del lavoro.

Traduzione a cura di Roberta Clerici (Roma, giugno 1999)

INDICE

Introduzione.....	3
1. Terminologia.....	5
2. Caratteristiche.....	7
3. Le 4 fasi di Leymann.....	10
4. Il modello di Ege a 6 fasi.....	12
5. Conflitto, frustrazione, ansia.....	14
6. Tipologie di mobbing.....	17
– Doppio mobbing.....	18
– Mobbing sessuale.....	20
– Straining.....	21
7. Gli attori del mobbing.....	23
– Il mobbizzato: isolamento e senso di impotenza.....	23
– Il mobber: narcisismo e potere.....	26
– I side-mobbers: chi tace acconsente.....	28
8. Il ruolo del contesto.....	30
9. Conseguenze del mobbing.....	32
– Sulla vittima.....	32
– Sull’azienda.....	39
10. Prevenzione e intervento.....	40
– Prevenzione.....	40
– Intervento.....	46
11. Norme.....	51
12. Siti e associazioni.....	56
13. Note conclusive.....	59

Appendici.....	60
– Appendice n° 1 – Questionario sul mobbing.....	60
– Appendice n° 2 – Ordinanza svedese.....	67

BIBLIOGRAFIA

- Ugazio Valeria (a cura di), 1997, *La costruzione della conoscenza*, Franco Angeli, Milano
- Lewin Kurt, 1965, *Teoria dinamica della personalità*, Giunti-Barbera, Firenze
- Contessa Guido (a cura di), 1998, *Attualità di Kurt Lewin*, CittàStudiEdizioni
- Ege Harald, 2005, *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Franco Angeli, Milano
- Ege Harald, 2002, *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, Franco Angeli, Milano
- Ege Harald, 1996, *Mobbing: che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Pitagora, Bologna
- Leymann Heinz, *The Mobbing Encyclopaedia*, <http://www.leymann.se/English/frame.html>
- Ascenzi Antonio e Bergaglio G.Luigi, 2002, *Mobbing: riflessioni sulla pelle...*, Giappichelli
- F.A.B.I. (Federazione Autonoma Bancari Italiani) (a cura di), 2000, *Mobbing. Salute mentale e ambientale di lavoro. Conoscere e tutelare.*, Nuove Arti Grafiche Artigianelli, Trento
- Carrozzini Renzo Luca (a cura di), 2000, *Il fenomeno mobbing*, Nuove Arti Grafiche Artigianelli, Trento
- Vinci Paolo, *Il mobbing sessuale*, http://www.paolovinci.it/pdf/Congresso_2004_05_08.pdf, 2004
- Pacini Viviana, 2005, *Il doppio mobbing - Le ripercussioni delle vessazioni in ambito lavorativo sulla vittima di mobbing: un contributo teorico*, Tesi di laurea non pubblicata, http://www.tesionline.com/intl/pdfpublicview.jsp?url=../_PDF/23094/23094p.pdf, Università degli Studi di Cagliari
- Gerardini Christian, 2004, *Il mobbing: relazioni interpersonali e conflitti nel gruppo di lavoro*, Tesi di laurea non pubblicata, Università Cattolica del Sacro Cuore, Brescia
- Spinelli Stefano, *Mobbing*, <http://www.personaedanno.it/CMS/Data/enciclopedia/010111.aspx>
- Bernardini Andrea, Monti Carlo, Tomei Gianfranco, *Il mobbing: informazione per i datori di lavoro, dirigenti e lavoratori*, http://dirittolavoro.altervista.org/mobbing_tomei.html
- Danon Marcella, 2000, *Counseling. La terapia per aiutare gli altri ad affrontare i propri problemi con un nuovo spirito*, Red edizioni, Novara
- Comitato Paritetico sul Fenomeno del Mobbing, <http://www3.unict.it/mobbing/home.html>
- PRIMA - Associazione Italiana contro MOBBING e Stress Psico-sociale, <http://www.mobbing-prima.it>

Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro, <http://www.ispesl.it>

<http://www.stopmobbing.org>

<http://www.mimamobbing.org/>

<http://www.laborandi.net/portale/lavoro/news/mobbing>

<http://www.osservatoriomobbing.org>