

MOBBING:

UNA PROSPETTIVA SISTEMICO - RELAZIONALE.

1. DEFINIZIONE

La violenza psicologica sul posto di lavoro è uno dei problemi più grandi che le organizzazioni di lavoro si trovano ad affrontare. Oggi c'è una diffusa sensibilità sull'argomento "*violenza psicologica sul posto di lavoro*"; abbiamo statistiche sia nazionali che internazionali (europee ed americane nella fattispecie) che tendono a mettere in luce il fatto che il fenomeno sia estremamente diffuso per quanto per molti anni assolutamente ignorato. Ma nonostante giornali, televisione, periodici, riviste di psicologia, psichiatria, diritto del lavoro, ne discettino continuamente, esiste una grande confusione in merito. E' comunque positivo che sull'argomento se ne parli, anche se maniera impropria, contribuendone ad accrescere una sensibilità generale in merito. Verrebbe da chiedersi come mai **oggi** è un argomento così dibattuto dopo **decenni di silenzio**. Con l'esplosione della rivoluzione industriale all'inizio del secolo, e dopo tutti i fenomeni di miglioramento ed esasperazione della produttività predicati da Taylor non sia emerso prima questo fenomeno.

La risposta non è semplice riguarda innanzitutto l'attenzione al mondo del lavoro, alla evoluzione della stessa psicologia della lavoro innanzitutto, e della stessa medicina che tende sempre più a considerare l'uomo come un **fenomeno unitario sia dal punto di visto fisico che psicologico**. Lo stesso concetto di **salute**, ancora preso come riferimento della stessa OMS lo identifica come "*assenza di malattia*".

Il taylorismo deriva dal Frederick Taylor (1911), ingegnere americano, che concepiva l'organizzazione del lavoro in termini meramente scientifici, mentre al "fordismo" si fa risalire la catena di montaggio ossia la suddivisione dei compiti secondo una sequenza funzionale standardizzata e rigida. Alla base di queste concezioni di inizio-secolo c'è il convincimento che i processi organizzativi sono "ripetibili" ed "uniformi". Il processo emotivo non è che un interferenza del processo razionale del funzionamento organizzativo. Cio' sta alla base della negazione della Sociologia e Psicologia del lavoro, temi che si svilupperanno attorno agli anni 60 che portano a studiare la relazione fra individuo e contesto lavorativo.

Oggi invece si tende a considerare il concetto di **salute** come uno “*stato di benessere fisico, psichico e sociale*”. Nella stessa 626/94 (decreto legislativo che disciplina il concetto della salute e sicurezza sul lavoro puntando sulla prevenzione), facendo cenno alla natura dei rischi nel posto di lavoro si menzionano oltre che gli agenti chimici, fisici e biologici, anche i **fattori psicologici**.

Lo stesso **piano sanitario del 2003/2005** mette l’accento sulla vastità ed importanza del **problema psicologico in ambito lavorativo**. Non occupandoci della patologia in ambiente di lavoro pertinente i rischi cosiddetti *tabellati* dalla 626 (rischio chimico, fisico, biologico) in genere tipici della medicina del lavoro, il mobbing è un fenomeno le cui radici sono di natura senz’altro sociale e psicologico e, solo in seconda analisi, sanitario, economico e legale. Le trasformazioni del lavoro, rappresentano il contesto dove nasce la nuova patologia “*work related*”. Le mutate condizione culturali, lavorative e sociali del mondo del lavoro sono state negli ultimi anni rivoluzionarie. Si pensi alla flessibilità del mercato del lavoro, alla evoluzione della natura stessa di alcuni lavori con l’avvento dell’informatica, di internet, della globalizzazione.

Prima di addentrarci nel fenomeno mobbing e nei suoi vari aspetti cerchiamo innanzitutto di definirlo, in maniera da avere un chiaro parametro di riferimento. Il mobbing è stato per la prima volta studiato in maniera approfondita e sistematica da Heinz Leymann nel 1986, a tutt’oggi definito come il padre del mobbing. Salvo i meriti storici e culturali, lo stesso autore definiva un modello di mobbing vicino alla realtà nordeuropea, essendo tedesco di origine. Il paese che ha ospitato appunto la prima legislazione in ambito europeo è stata infatti la Svezia, paese di gran lunga avanti nei casi di denuncia ed attenzione al problema.

Le prime osservazioni di un fenomeno paragonabile al mobbing, lo si deve all’etologo Konrad Lorenz il quale osservava che un gruppo di anatre selvatiche al fine di escludere dal gruppo un singolo per motivi meramente egoistici (cibo, fecondazione o ignoti ...) tendeva ad isolarlo, accerchiarlo, escluderlo.

La prima definizione che si rifà appunto a Leymann si limitava a definire il mobbing **come terrorismo psicologico sul luogo di lavoro**. Solo più tardi con l'approfondimento del problema si è giunti ad una definizione più esaustiva. Ege riporta questa definizione, oggi la più accettata:

“Il mobbing è una guerra sul lavoro in cui, tramite violenza psicologica, fisica e morale, una o più vittime vengono costrette ad esaudire la volontà di uno o più aggressori. Questa violenza si esprime attraverso attacchi frequenti e duraturi che hanno lo scopo di danneggiare la salute, i canali di comunicazione, il flusso di informazioni, la reputazione e la professionalità della vittima. Le conseguenze psicofisiche di un tale comportamento aggressivo risultano inevitabili per il mobbizzato” .

2. **LE CARATTERISTICHE DEL MOBBING**

Nel mobbing definibile in sintesi **guerra o conflitto sul lavoro**, si scontrano due parti: il **mobber** o il portatore di violenza o conflitto e il **mobbizzato** o oggetto dell'attacco mobbizzante. Talvolta altri soggetti possono partecipare, oppure le stesse parti del conflitto (il mobber e il mobbizzato) essere espressione di due fronti, due schieramenti opposti. Ma il mobbing si estrinseca sostanzialmente in un **duello**, ossia una contesa fra 2 avversari, persone singole o gruppi. Non sempre uno scopo è chiaramente identificabile. Quando esiste e si attua una strategia finalizzata al fatto che l'avversario soccombe e si dimette (per esempio) allora il mobbing è **“politico”**. In questo caso la finalità del mobbing è ben identificabile: un avanzamento di carriera, una posizione di potere, il conseguimento di un obiettivo economico. Se poi finalità della stessa azienda è la stessa del mobber, parliamo allora di **mobbing strategico**. Ma non è fondamentale nella genesi e nelle caratteristiche del mobbing. Talvolta il mobbing parte per futili motivi di invidia, di incomprensione, un mancato saluto (**mobbing emozionale**). E' il caso del mobbing **“casuale”**, che non identifica un lucido obiettivo finale. Il mobbing, dalle conseguenze imprevedibili fino a conclusioni estreme e drammatiche, può partire per motivi futili: invidia, denaro, potere,

ambizione, incompatibilità di carattere, divertimento. Cio' che invece resta costante non è lo scopo per cui il mobbing è partito, ma **la finalità intrinseca o psicologica del mobbing** : rendere la controparte (il mobbizzato), debole e inoffensivo, costringerlo alla umiliazione, renderlo privo di volontà e capacità di decidere, provocarne la sua catastrofe emotiva e psicologica. D'altra parte lo stesso soggetto mobbizzato spesso ignora del tutto i motivi della sua persecuzione. Quindi la finalità non è certo una caratteristica qualificante ed esclusiva del mobbing.

Appena nel 2000, un delegato della CISI Liguria scriveva su una rivista di settore: "il mobbing designerebbe un comportamento emarginatorio ai danni di qualcuno da parte del principale o del capo o di qualche gruppetto rampante. Se è un fenomeno così importante come dicono anche io lo avrei dovuto osservare visto che il mio capo che è un dirigente giovane, abile, dinamico E invece credo che vale questa breve e semplice risposta: il mobbing non esiste. E' soltanto l'invenzione di giornalisti alla ricerca di argomenti nuovi per muovere acque della polemica di costume fra sociologi psicologi, occupando spazio per non parlare di altri problemi del lavoro, quelli seri ...! O piu' banalmente sono ragioni inventate dai Cipputi, Fantozzi, Bean ed altri per continuare a piangersi addosso.... Il mobbing è l'ultimo ritrovato del buonismo

L'unità formativa del mobbing è il cosiddetto **attacco mobbizzante** che rappresenta la routine del conflitto continuato che, stabilito chi è il mobbizzato e il mobber, continua con una certa **frequenza, durata ed intensità**. Gli attacchi mobbizzanti possono classificarsi in 5 categorie (Ege):

Attacchi ai contatti umani

Limitazioni alle possibilità di esprimersi, comunicare; portare continue interruzioni del discorso, critiche, rimproveri, sguardi intimidatori, di disapprovazione, gesti con significato negativo e squalificante.

Isolamento sistematico

Trasferimento della vittima in luogo di lavoro isolato, senza contatti con il contesto di lavoro con divieto di parlare, incontrarsi, discutere, condividere.

Cambiamento di mansione

Revoca di ogni mansione da svolgere, assegnazioni di lavori senza senso, inutili, non gratificanti, al di sotto della capacità e delle qualità personali comunque sotto il suo livello di qualifica. Tale situazione può estrinsecarsi nella cosiddetta “*sindrome della scrivani vuota*”, con progressivo svuotamento della sua mansione oppure, al contrario, con un carico di lavoro eccessivo (surmenage), sovrumano, la cosiddetta “*sindrome della scrivania piena*” con finalità di squalifica della sua posizione lavorativa, non riuscendo ad assolvere il compito.

Attacchi contro la reputazione

Diffondere calunnie, pettegolezzi, derisione della vittima sotto il profilo psicologico, relazionale, sessuale, politico, familiare.

Violenza o minacce

E' una vera e propria **persecuzione fisica** che si materializza con atti di violenza per lo più a sfondo sessuale o minacce di violenza anche se non portata a termine.

Per distinguere, il mobbing dal conflitto quotidiano si ricorre alla definizione di almeno tre coordinate che pongono elementi differenziali. Essi sono le cinque categorie prima descritte entro cui rientrano le categorie degli attacchi mobbizzanti, **la durata** degli stessi nonché la loro **frequenza**. Riguardo la durata devono essere ragionevolmente lunghi e frequenti. E “last but not least”, il mobbizzato deve essere (ma non è una regola fissa e rigida) di dislivello lavorativo (subordinato, per caratteristiche e mansioni) tale che presuppone la costante perdita e la sua posizione di svantaggio “strutturale” nei confronti del mobber. E' questo l'esempio più facile da riscontrare (**mobbing verticale**) dove il fatto di essere subordinati, dipendenti è oggettivamente uno svantaggio naturale per la vittima. In questo caso il potere lo si

esercita in maniera aggressiva ed umiliante, con finalità di **danno morale**. E' il caso del **bossing**. Si conoscono anche casi di mobbing, sempre verticale (10%), dove il mobbizzato è il superiore, il responsabile. In questo caso, è più frequente che il mobber siano più sottoposti, collaboratori che si coalizzano. E' una forma di mobbing dal basso verso l'alto. Le modalità di intervento sono intuibili: non si riconosce l'autorità disobbedendo agli ordini, si riferisce a responsabili superiori, si mette in dubbio capacità e competenza, si isola professionalmente il superiore.

Così come si riconosce un mobbing "mordi e fuggi", di durata inferiore a quanto visto, e per questo classificato come quick mobbing. Non può comunque rientrare nel mobbing classico.

E' interessante notare che il sesso maschile, nel ruolo del mobber, è nettamente preponderante. Non di rado quando la vittima è dell'altro sesso, l'attacco mobbizzante ha contorni sessuali (dall'ingiuria, umiliazione, fino alla vera e propria violenza fisica).

Altra forma di mobbing, tutt'altro che rara, è il **mobbing orizzontale**. E' tipico quello che si esercita dai colleghi, spesso coalizzati in gruppo. Si isola la vittima (spesso un nuovo entrato in azienda), la si deride, contesta, schermisce.

Per concludere un concetto sulla dinamica del mobbing. Esso si esercita, al di là di quante persone partecipino attivamente, secondo una tipica modalità **binaria**. Le parti in conflitto sono sempre e solo due, talvolta anche rappresentati da diverse unità (gruppi o schieramenti), ma gli avversari che si fronteggiano sono sempre due. A tal proposito bisogna anche accennare al **side mobber** che possiamo individuare nel collega o altri a conoscenza a testimoni della dinamica del mobbing, **pur non partecipando attivamente**, hanno peso nell'equilibrio del sistema. Il side mobber è spesso servile, con una struttura etica flebile. Infatti pur non potendo imputare direttamente a questi una colpa specifica, contribuiscono la vittima all'isolamento e perdita di fiducia in se stesso. Anche se in maniera non rigida, **la vittima del mobbing** ha una serie di caratteristiche spesso riscontrabili.

3. **LE FASI DEL MOBBING**

Il mobbing si manifesta secondo un percorso evolutivo.

Secondo il modello oggi comunemente accettato possiamo identificare **6 fasi** del mobbing (secondo Ege), includendo una **fase 0 (zero) o prefase** dove si assiste allo stato nascente del fenomeno. Leymann che descrisse il modello più famoso del mobbing, tutt'ora un importante punto di riferimento, si rifaceva a quanto visto e studiato soprattutto nella realtà nordeuropea. Oggi si fa riferimento ad Ege, che prevede 6 fasi (anziché 4 nel modello originale) precedute da una fase 0 (zero) detta anche **premobbing**.

La condizione zero va tenuta distinta perché in questa fase non c'è una volontà di distruggere, ma solo elevarsi, mostrarsi, primeggiare. Per questo motivo, non ricorrendo le caratteristiche del mobbing (**non è ancora guerra...!**) è improprio considerarla mobbing.

Fase 1: il conflitto mirato

E' la prima fase del mobbing in cui si individua una vittima verso cui converge la conflittualità generale. A differenza della fase Zero, non c'è più solo la volontà di emergere, di primeggiare. Comincia, in questa fase il **conflitto**. L'ambito non è più solo lavorativo ma trascende a livello personale. A differenza della fase zero, l'obiettivo comincia a delinearsi con sufficiente chiarezza. Non più (o non solo) primeggiare o apparire, bensì volere il **male della vittima**, il mobbizzato, ormai ben definito come bersaglio del conflitto.

Fase 2: Inizio del conflitto

Gli attacchi da parte del mobber non riescono ancora ad avere un risultato apprezzabile. Non ci sono ancora i sintomi psicosomatici a carico della vittima, ma sono un senso di sofferenza e di incomprensione. Nota che l'ambiente (colleghi in genere) è cambiato. Comincia a notare il cambiamento del clima che diventa più aspro della fisiologica conflittualità lavorativa.

Fase 3: Primi sintomi psicosomatici

Il mobbizzato comincia ad accusare i primi sintomi psicosomatici. Questi dapprima sono rappresentati da stanchezza, senso di insicurezza, insonnia, tremori sulle gambe. Il suo malessere in ufficio comincia ad essere un chiodo fisso. Comincia a subentrare anche un lieve senso di depressione.

Fase 4: Errori ed abusi della amministrazione del personale

Il caso mobbing diventa ufficiale, noto, ed è spesso favorito da grossolani errori da parte dell'Amministrazione del Personale. Da parte di quest'ultimo cominciano a risaltare le **assenze lavorative** della vittima che divengono sempre più frequenti e sospette.

Fase 5: Serio aggravamento della salute psico-fisica

Il soggetto mobbizzato entra in una vera e propria fase di disperazione. Le crisi depressive diventano sempre più frequenti e più preoccupanti nella loro intensità. Non è raro che in questa fase il soggetto faccia uso di farmaci antidepressivi o sostanze stupefacenti. E' la cosiddetta **catastrofe emotiva**. I richiami disciplinari si fanno più frequenti e la sensazione è quella di avere tutti contro. Il soggetto è isolato, è "controproducente" farsi vedere in sua compagnia, screditante. I sintomi psicosomatici (gastralgi, spasmi, sbalzi pressori, aritmie cardiache) sono ben identificabili.

Fase 6: Esclusione del mondo del lavoro

Implica la chiusura del mobbing: **suicidio**, omicidio del mobber (le fasi più estreme), **licenziamento o le dimissioni** (la norma). Lo sviluppo di **manie ossessive** fanno da contorno. Ormai il soggetto è inabile al lavoro, non riesce a concentrarsi, ha bisogno di periodi sempre maggiori di riposo. Non ha fiducia in se stesso, è entrato nel tunnel della depressione.

Le patologie da fattori psicosociali (e fra questi il mobbing) si possono definire “Reazioni ad eventi”, ed hanno come sintomi di riferimento l’ansia e la depressione. Rifacendoci al DSM IV sono:

- Disturbo dell’adattamento
- Disturbo acuto da stress
- Disturbo post-traumatico da stress

Sono riportate anche come causa di invalidità civile o patologia in grado di provocare cambi di mansione sul lavoro, in quanto causa di inabilità per certe mansioni.

4. COSA NON E’ MOBBING

Il termine mobbing ha inizialmente entusiasmato e coinvolto tante discipline. Ma solo recentemente si è più o meno concordi sulla definizione e sulla caratteristiche fondamentali del fenomeno.

Le prime due sentenze che parlano esplicitamente “**ma in maniera impropria**” del mobbing risalgono la prima al 99, Tribunale di Torino, dove si cita l’episodio riportato dal ricorrente deputato a mansioni lavorative spiacevoli. L’altra sempre nello stesso anno, si riferisce “ad una singola azione ostile”, dove, riferendoci alle caratteristiche fondanti del mobbing, è chiaro che mancando i requisiti di “durata, intensità, frequenza” è difficile qualificarlo come episodio di mobbing. E’ **solo conflitto sul lavoro**.

Un altro tipico esempio è un azienda che versa in difficoltà economiche che presuppone una sua chiusura oppure, un trasferimento. Questo clima dà luogo ad una serie di fenomeni per lo più riconducibili ad una “**tensione ambientale**” di cui, alcuni soggetti, vanno incontro ad una serie di disturbi a carattere psicosomatico (mal di testa, vertigine, gastralgie, debolezza, distonie neurovegetative, etc).

Quello che probabilmente bisogna chiarire, e che crea confusione, è il concetto di **stress**. In situazione di impegno o preoccupazione, quando chiediamo al nostro organismo un elevata performance per motivi diversi (cambio di reparto, arrivo del nuovo responsabile, cambio di lavoro, etc...) dobbiamo far fronte a delle situazioni per cui è richiesto un supplemento di impegno, concentrazione, quantità di lavoro. Lo stress, definibile nella accezione positiva **eustress**, non è altro che l’attivazione

psico-fisica di energie supplementari in grado di far fronte alla richiesta straordinaria di impegno. Il lavoratore in questa situazione è teso, motivato, orientato, unidirezionale. E' lucido anche se lavora con furore ma **non è mobbizzato**. E' lo stress nella sua accezione positiva ossia l'utilizzo di quel serbatoio di energia supplementare che ci predispone a superare un ostacolo (**coping**).

Ma neanche lo stress nella sua accezione negativa (**distress**) non è mobbing. Il soggetto, superando la soglia del suo impegno anche facendo fronte ad un impegno supplementare, straordinario, non è competente. Non dorme, è reattivo, rende poco, non è lucido. Spesso ha anche disturbi psicosomatici (astenia, sonnolenza, irritabilità, gastralgie, etc..) accompagnano questa fase. Insomma è lo stress cattivo **ma non è mobbing**.

In entrambi i casi manca la tensione binaria, il conflitto, le caratteristiche dell'attacco mobbizzante, l'intensità, la durata. Ma in comune può individuarsi un certo malessere del soggetto che si rivolge allo psicologo o medico del lavoro, denunciando questo stato di malessere che impropriamente definisce mobbing. In comune con il mobbing c'è una sola cosa: **il malessere origina nell'ambiente di lavoro**.

Altro caso clamoroso di “ciò che non è mobbing” la ritroviamo nella sentenza della Corte di Appello di Torino nel 2000, quando di parla di un caso di “**mobbings familiare**”. Il mobbing è per sua natura di origine e contesto lavorativo. Il mobbing familiare semplicemente non esiste.

La famiglia può aggiungersi ad un caso di mobbing ed avere un ruolo positivo o negativo. Ma la famiglia è laterale al fenomeno mobbing che resta un problema di carattere lavorativo.

4. **IL MOBBING IN CIFRE**

Come comprensibile è estremamente difficile fare **l'epidemiologia del mobbing**. Lo è sia se volessimo trattare **l'incidenza** del mobbing (i nuovi casi/anno di mobbing su una popolazione potenzialmente colpita) sia se volessimo fare la **prevalenza** del mobbing (% di mobbing sulla popolazione generale). Allora da un lato dobbiamo affidarci a ricerche sociologiche (troppo dispersive) o in ambito di Medicina del Lavoro (troppo specifiche e selettive). La European Foundation for the improvement of living and working conditions, un istituzione dell'Unione Europea (Fondazione di Dublino) , secondo la quale in Italia abbiamo un prevalenza del fenomeno fra i lavoratori del 4.2% corrispondente all'incirca a 800.000-1.000.000 di persone coinvolte (anno 96-97). Ma una ricerca molto più recente (anno 2001) in ambiente bancario, parla del 18% dei lavoratori in stato di sofferenza per motivi di lavoro. L'ambiente di lavoro, quindi, è una variabile importante nella definizione della estensione del problema. Uno studio recente vede che gli ambienti maggiormente colpiti dal fenomeno (oltre quello bancario già accennato) sono:

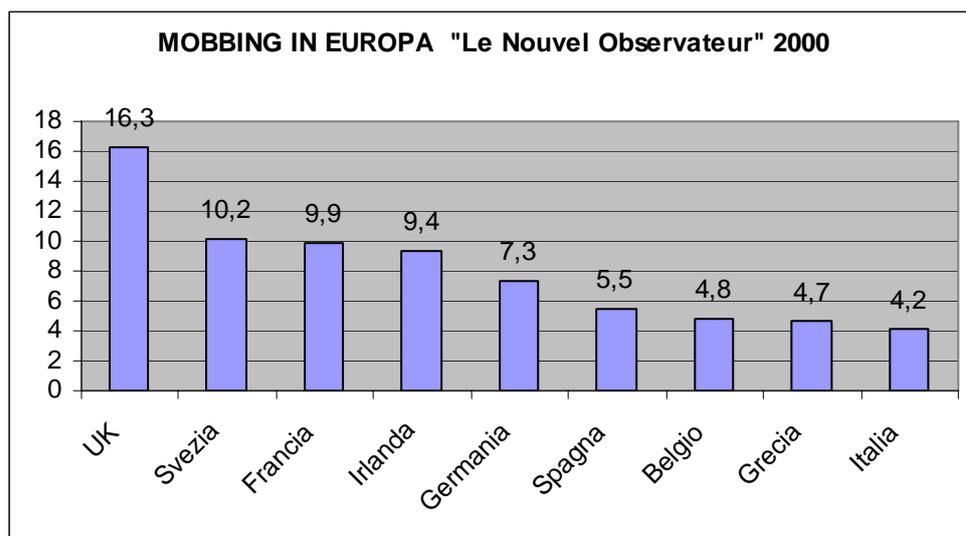
- il pubblico impiego
- le poste
- la sanità
- i quadri di aziende private (i cosiddetti white colletct)

Altre statistiche (Ispesl, Istituto per le prevenzione e la sicurezza sul lavoro) indicano che nel nostro paese ci siano di 750.000-1.500.000 di casi/anno di mobbing segnalate (4,2 - 8,4% dei dipendenti) a secondo delle stime effettuate. Nella maggior parte dei casi viene attuato dai datori di lavoro e superiori (57%) e nel 30% dei casi da colleghi.

E' evidente che le statistiche in merito non saranno mai precise e concordanti per una serie di ragioni:

- Differenze anche importanti nei vari settori considerati
- Fenomeno psicosociale e quindi per sua natura difficilmente standardizzabile , differenti modalità di indagine
- Mancata cultura sull'argomento (definizioni talvolta non concordanti)
- Privacy

Ciò detto non possiamo non notare che il fenomeno in Italia è quanto meno sottovalutato (vedi grafico).



Non è un caso che i paesi che meglio individuano il fenomeno sono dotati (in qualche caso da anni..!) di una legislazione adeguata in grado di tutelare il lavoratore che denuncia un caso di mobbing.

5. I RIFLESSI LEGISLATIVI

Il mobbing non può essere confuso con altri fenomeni di natura psicosociale per una serie di considerazioni. Innanzitutto pur

riguardando l'individuo, essendo un problema che nasce e si sviluppa in ambito lavorativo, lede i diritti fondamentali del lavoratore e rientra nella tematica della tutela psicofisica del lavoratore. Da qui il mobbing può considerarsi non solo un problema individuale ma, almeno nel senso più esteso del termine, un **tema istituzionale**. Pur non essendoci ancora una legislazione specifica e adeguata in merito, esistono dei riferimenti legislativi che riportano, seppure per via indiretta, al mobbing. Innanzitutto **la costituzione** (articolo 32) recita che la salute è un diritto dell'individuo e della collettività, e per quanto l'iniziativa privata è libera (articolo 41), non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, libertà e dignità della persona umana.

Il codice civile nell'art. 2087 sulla tutela delle condizioni di lavoro richiama l'imprenditore ad *"..adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo le particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità dei prestatori di lavoro"*. Insomma già 40 anni fa, si riconosceva la struttura composita dell'uomo facendo di fatto riferimento all'integrità fisica e la *"personalità morale dei prestatori di lavoro"*.

Il codice penale prevede sanzioni specifiche in caso di omissione colposa (art.437) e dolosa (art.451) di *"cautele atte a prevenire gli infortuni sul lavoro"*. Il mancato rispetto di queste precauzioni porta ad aspre sanzioni penali (fino a 6 mesi di reclusioni) nel caso in cui si *".. rechino danni del corpo o della mente .."* (art. 582). Lo stesso concetto, ma con accenti più politici viene ripreso dallo statuto dei lavoratori, dove si parla anche della tutela del lavoratore chiamato a svolgere compiti in coerenza con suo livello di inquadramento e delle sue effettive capacità.

Ma la legge che riguarda in maniera specifica non il mobbing ma il miglioramento e la sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro è il **Decreto leg.vo 626 del 94**. Innanzitutto nell'articolo 4 e 5 si definisce che il datore di lavoro deve affidare compiti ai lavoratori tenendo conto della capacità e della condizione del lavoratore in rapporto alle sue condizioni di salute e di sicurezza. Ma ancora

più importante è che in maniera chiara, inequivocabile, viene posto l'accento sulla sfera psichica. I turni di lavoro che non consentono un recupero o ristoro oltre che fisico anche psicologico, sono un fattore di rischio di stress ambientale. La 626, ed è questo l'aspetto innovativo, non parla del danno ma della prevenzione del danno stesso.

Ma il problema, che spesso arresta tutto, in sede legale, è **rapporto di causalità**. La natura del mobbing è psicosociale dove contribuiscono, in un secondo tempo, fattori ambientali, personali, organizzativi. Ben si immagina che tutte le cause presunte si discostano molto da una causalità lineare, riproducibile, misurabile. In medicina legale il nesso causale consiste nella individuazione di una **causa unica ed efficiente** a produrre l'evento patologico. Il compito è spesso reso più arduo per la dimostrazione dal concorso di altre cause, dove è difficile stabilirne i confini. Si pensi, per esempio, a tutte le volte che preesiste un fattore di disturbo psicologico pregresso su base depressiva o ansiosa concomitante. Oppure quando fattori economici-socio-ambientali si vanno ad aggiungere ad una situazione difficile dal punto di vista lavorativo. L'individuo è sicuramente più vulnerabile, ma **dove sono i confini di causalità distintiva** una volta che concorrono fattori psicologici su più fronti? Per non dire, in ambito legale, l'importanza dell'**onere della prova**. Il soggetto mobbizzato, nei termini giuridici attuali si trova a subire un paradosso che spesso impedisce alla vittima di manifestarsi. Infatti oltre a fornire un nesso causale spesso indimostrabile, deve anche supportare l'onere della prova. Il fallimento di questa operazione porta ad un **maggiore sostegno e vigore da parte del mobber**, il quale si sentirà rafforzato dopo la **vittoria legale**.

Si tenga presente che ad oggi giacciono nelle commissioni parlamentari almeno 4 progetti di legge aventi l'obiettivo di disciplinare l'argomento mobbing. Qualcuno in verità ha anche degli spunti interessanti (es: "inversione dell'onere della prova"), ma fino a quando non saranno approvati, la Circolare Inail (vedi

oltre) resta l'unica traccia validamente riconosciuta, con riflessi e validità in ambito legale.

6. **LA CIRCOLARE INAIL** (allegato 1)

Potrebbe non sembrare attinente trattare questo argomento. E' invece quanto mai coerente in quanto in seguito ad un crescente fenomeno che investiva l'ente a causa della richiesta di numerosi lavoratori con riflessi soprattutto legali e di risarcimento, **l'INAIL** ha disposto una **circolare** nel 2003, avente il merito di mettere un punto di riferimento sia per i lavoratori che per i datori di lavoro, vista l'attuale carenza in ambito legislativo. La difficoltà e il merito nasce dal fatto di provare a rendere oggettivo un argomento di per sé non oggettivabile. Per esempio un terreno dove fonda il mobbing (ma non è il solo) sono le cosiddette **costrittività organizzative**. Nella circolare c'è un elenco preciso che rappresenta sicuramente un riferimento.

Elenco delle costrittività organizzative

- **Marginalizzazione attività lavorative**
- **Svuotamento delle mansioni**
- **Inattività forzata con mancata assegnazioni di compiti**
- **Carichi di lavoro esorbitanti**
- **Ripetuti trasferimento ingiustificati**
- **Compiti dequalificanti rispetto al profilo del lavoratore**
- **Inadeguatezza strutturale**
- **Esasperata forma di controllo**
- **Esclusione del lavoratore da aggiornamenti, iniziative formative**

Inoltre, viene individuato un iter diagnostico della malattia professionale e, come intuibile, si fa molto riferimento a test neurologici, psicodiagnostici, in quanto "riproducibili e confrontabili". E' evidente che la cosa si presta a delle critiche, ma ha il merito di introdurre un punto di riferimento con cui confrontarsi.

7. **DIRETTIVA CEE** (Allegato 2)

Risoluzione del Parlamento Europeo sul Mobbing sul posto di lavoro (2001/2339/ INI)

Il Parlamento europeo per la sua natura istituzionale, non può obbligare o sostituirsi ad un paese membro. La funzione di una direttiva CEE è quindi di riferimento e di sprono ad adeguarsi (riferita ai vari paesi membri) allo spirito di una direttiva. La direttiva in questione “consiglia” i paesi membri *“modernizzare l’organizzazione del lavoro”*, come già suggerito dalla commissione specifica. Nella introduzione si fa riferimento ad sondaggio condotto su 21.500 lavoratori dalla **Fondazione di Dublino** (Fondazione Europea sul miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro). Il risultato di tale sondaggio (anno 2000) indica che circa 8% dei lavoratori (12 milioni di persone..!) denuncino “sofferenza/disagio” sul posto di lavoro. Le persone che denunciano tali condizioni di lavoro, subiscono uno stress notevolmente superiore paragonato a quello degli altri lavoratori. I riflessi organizzativi considerando la competizione, la sicurezza sul lavoro, l’addestramento professionale, sono enormi. Si accenna inoltre alla “responsabilità sociale” delle imprese *“invitandole ad attribuire importanza a misure di miglioramento dell’ambiente lavorativo finalizzate a combattere il mobbing sul posto di lavoro e soprattutto alla prevenzione di fenomeni di questo tipo in ambiente di lavoro..”*. Allo stesso tempo la CEE invita gli stati membri a *“munirsi di idonea legislazione adeguata alla prevenzione e alla disciplina di questa materia”* così complessa, prendendo ad esempio paesi membri già attrezzati in proposito. Inoltre il documento invita la Commissione Europea a presentare un Libro Verde (2002) che riflette in maniera orientativa quale è la situazione nei vari stati membri ed , in seguito, una soluzione legislativa del problema.

8. **IL MOBBING: APPROCCIO MULTIDIPLINARE**

Il mobbing è il crocevia di diverse discipline e professionalità. La sua natura psicosociale, i suoi riflessi organizzativi ed economici,

il suo iter legale, vede partecipati diverse figure professionali. Esse possono individuarsi nel versante:

- **Azienda/posto di lavoro:** risorse umane e ufficio del personale, medico del lavoro, psicologo del lavoro, quadro dirigenziale
- **Individuo:** psicologo clinico, psicoterapeuta, avvocato del lavoro, medico di famiglia.

Non è nostro compito inquadrare le varie figure coinvolte ma si vuole solo dare l'idea della complessità del problema. Crocevia di tutte le professionalità coinvolte è il medico del lavoro per una serie di considerazioni. Innanzitutto è solo il medico del lavoro, **Medico Competente** ai sensi della 626, che certifica il **Giudizio di Idoneità** al lavoro ed alla mansione assegnata. Ma non solo idoneità fisica anche psichica. Il concetto di idoneità deve quindi essere comprensivo anche **delle attitudini e caratteristiche psichiche del soggetto**. E' solo il medico competente che dispone della legislazione più adeguata per la prevenzione e cura del mobbing, almeno fino a quando arrivi la tanto attesa normativa. Solo il medico competente può **obbligare** l'azienda, valutati i rischi psico-fisici, alla disposizione di mansioni diverse (allontanamento della vittima da un determinato ambiente lavorativo) sollecitando interventi a fine di prevenzione di tensioni psico-ambientali. Tutte le altre figure (dal legale, allo psicologo del lavoro) subentrano **in un secondo tempo**, ma non più per delle direttive legali specifiche, ma solo per una attivazione individuale delle parti (soggetto mobbizzato, azienda). Lo psicoterapeuta è anch'essa una figura chiave di riferimento, ma una volta che emerge **la vittima designata**. Il suo lavoro parte dall'individuo, le sue credenze, le sue relazioni, il suo sistema.

9. **IPOTESI SULLA GENESI DEL MOBBING**

10.1 **Ipotesi individualistica**

Rappresenta l'ipotesi che sicuramente oggi gode di minore credito scientifico e pochi, almeno nella accezione più rigorosa, possono realmente dirsi seguaci di questo filone. L'ipotesi individualistica vede svilire il contesto sociale, lavorativo, relazionale cercando

delle spiegazioni tutte interne all'individuo. Questa ipotesi tende quindi a distinguere il mobber e il mobbizzato, secondo degli approcci meramente individualistici, intrapsichici, creando delle categorie di vittime ed aggressori, mobber e mobbizzato, arrivando alla conclusione paradossale che il mobber può diventare il mobbizzato e viceversa, purchè si ricostruiscano certi tratti che rigidamente richiamino l'uno o l'altro. A tal proposito lo stesso Ege riporta un serie di tratti che possiamo ritrovare in una figura o in un'altra. Esempio come **vittime del mobbing** si cita:

- ditratto, prigioniero, paranoico, severo, presuntuoso, passivo, dipendente, buontempone, ipocondriaco, vero collega, ambizioso, sicuro di sé, camerata, servile, sofferente, capro espiatorio, pauroso, permaloso, introverso

Come **mobber** invece:

- istigatore, casuale, conformista, collerico, megalomane, frustrato, criticone, sadico, leccapiedi, tiranno, invidioso, razzista, sessista, tiranno, timoroso, terrorizzato, sadico, carrierista

Come **side mobber o spettatore**:

- ruffiano, diplomatico, rinunciatario, premuroso, falso innocente, pettegolo, intrigante.

Lo stesso Ege dopo aver fatto l'elenco possibile delle 3 tipologie prese in esame precisi: “ *si tratta solo di tipi ideali, che talvolta pur riconoscendo certi tratti, gli spettatori spesso somigliano ai mobber o ai mobbizzati o viceversa*”.

Cio' detto, non è comunque da abbattere tutta la teoria individualistica. Certo l'importanza del contesto, delle relazioni, i modelli cognitivi, mostrano sicuramente una validità oramai consolidata; ma non possiamo negare che esistono personalità che presentano un certo **tropismo per il mobbing**. Niente di geneticamente determinato (le triplette del DNA non ci verrebbero in aiuto in alcun modo...!), eppure almeno da un

punto di vista squisitamente statistico, certe tipologie rientrano con più probabilità entro certe categorie.

Sempre a livello individuale, spesso ci si affida alla teoria **frustrazione-aggressività** per spiegare che eventuali livelli propri di frustrazione generati in ambiente lavorativo e/o socio-famigliare trovano la valvola di sfogo in atteggiamenti persecutori nei confronti di una eventuale vittima, o “mobbizzato”. Anch’essa sembrerebbe la teoria più scontata (il capo che si sfoga sui suoi collaboratori per problemi che ha in famiglia..!), ma anche in questo caso possono esserci riflessi di verità.

10.2 Ipotesi psico-sociale

L’ipotesi psico-sociale va assumendo sempre più importanza in relazione al valore lavoro nella società attuale. Il **lavoro** rappresenta un tipico elemento con **elevato interscambio psicologico**. Il tempo che noi passiamo in ufficio, o comunque impegnati per il lavoro, rappresenta circa i due terzi della nostra vita quotidiana. Non è possibile che tale rapporto non induca pensieri, formazione, relazioni, conflitti. Ed è proprio questa semplice riflessione che rappresenta il fallimento del modello tailorista.

Taylor non vedeva spazio per la relazione, per il significato del lavoro dal punto di vista sociale, per il lavoro visto come simbolo di affermazione, benessere, soddisfazione, riconoscimento sociale, etc.. Unico spazio possibile era per l’efficienza e la produttività. D’altronde il tailorismo ed il fordismo (successivamente) nascevano nell’epoca quando bisognava studiare un modello che producesse efficienza e le componenti umane (psicologiche, affettive, relazionali,..) erano solo delle variabili “*confondenti*”, non previste. Eravamo molto lontani dallo statuto dei lavoratori con i suoi diritti ben enunciati.

Il lavoro, oggi non è solo il mezzo indispensabile per nutrirsi. Ma si’ è identificati con il lavoro rappresentando, molto spesso, la chiave di lettura del successo e della riconoscibilità sociale. Il lavoro è sicuramente un **valore socialmente condiviso**. Per cui,

indipendentemente dalle considerazioni di altri valori aggiunti, chiedere che “lavoro fa” e sentirsi rispondere è un “manager o un insegnante o un medico o un contadino”, automaticamente si correla il lavoro con una serie di attribuzioni indirettamente legate al lavoro. E’ evidente che è il terreno più fertile per la nascita dei **pregiudizi** organizzati dalla nostra semplice categorizzazione di appartenenza. Pur tuttavia siamo concordi che il lavoro rappresenta un terreno di cultura di numerosi simboli e, per questo, un indicatore sensibile ed indiretto di numerosi altri aspetti cruciali della vita affettiva e relazionale.

Sebbene siamo distanti dalle teorie della prima rivoluzione industriale, comunque dobbiamo registrare una serie di altri fattori che mutano profondamente la relazione fra individuo e lavoro. Pensiamo per esempio alla **globalizzazione**. Oggi, soprattutto se lavoriamo in aziende che tendono ad avere competitors mondiali (si pensi ai larghi beni di consumo, elettronica,...), crea una certa instabilità psicologica. Sapere che il nostro riferimento non è più l’azienda della nostra area industriale o europea, ma asiatica o indiana o del Brasile, paesi dove i bisogni sono molto più umili rispetto ai nostri. Probabilmente sono paesi che non visiteremo mai, eppure rappresentano nel nostro immaginario collettivo un paragone, a volte quasi ossessivo, che ci rende più fragili psicologicamente. Il nostro impiego è dipendente da una serie di variabili che appena qualche anno fa non erano neppure ipotizzabili. Cosa centra questo con il Mobbing?

Molto, se riflettiamo che la nostra instabilità lavorativa, la concorrenza, il precariato, un possibile licenziamento costituiscono tutti “**stressors**” di fondo, ineliminabili, che rende potenzialmente conflittuale (e quindi potenzialmente più fragili alle incursioni psicologiche, mobbing compreso) il nostro lavoro come valore e simbolo.

Un'altra ipotesi, molto dibattuta soprattutto in ambito di psicoterapia ma non molto distante da quella che noi potremmo definire “**relazionale**”, riguarda il legame fra l’individuo (indipendentemente se sia vittima o artefice del mobbing) e l’azienda saldati dal **contratto psicologico**.

Abbiamo appena accennato agli stressors che potremmo definire tipici di una società aperta orientata alla globalizzazione e alla competizione e che si riflettono inevitabilmente sul mondo del lavoro. Ma in caso di gestione organizzativa del lavoro inefficace (crisi di leadership, comunicazione equivoca, compiti e responsabilità mal distribuiti) porterà ad un clima che potremmo definire **precursore di mobbing**.

L'ipotesi di **rottura del contratto psicologico**, e' una teoria (non nuova) ma tutt'ora molto accreditata. Il contratto psicologico è definibile come **l'insieme delle aspettative reciproche, mutuamente e tacitamente accettate fra organizzazioni e lavoratori**. E' quindi una forma di contratto non scritto, tacitamente concordato, che mette in relazione l'individuo e l'organizzazione. La relazione si regge sull'insieme delle credenze dell'individuo circa gli obblighi reciproci esistenti fra l'individuo e l'organizzazione. La partenza del contratto, sebbene inferita al contesto aziendale, è prettamente individuale. E' l'individuo che si crea della aspettative che andranno deluse con la violazione del contratto. Anche l'azienda ha della aspettative, però è sul singolo individuo che il clima aziendale insidierà il suo stato d'animo. Una discrepanza fra ciò che realmente accade e le sue aspettative rappresenta la premessa della rottura del contratto. La rottura può essere descritta come *“esperienza affettiva ed emotiva di disappunto e frustrazione, rabbia e risentimento che può derivare dall'interpretazione del lavoratore di una rottura del contratto e delle circostanze che lo accompagnano”*.

Da ultimo si desidera accennare alla *“politica del lavoro”* cercando di rientrare solo nel contesto sociale di cui ci stiamo occupando. Uno dei motivi per cui c'è stata una grossa battaglia sindacale e politica in difesa dell'**articolo 18**, è stato proprio perché la sua abolizione lo si riteneva *“una potente, legale, azione di mobbing”* nei confronti della classe di lavoratori non più tutelati dall'eventuale annullamento dell'articolo 18. **Perdere il proprio posto di lavoro**, in caso di conflitto aziendale, resta la **più potente arma di mobbing**. Chiediamoci che tipo di negoziazione o scambio ha un lavoratore in queste condizioni. Se

non si ottempera a delle richieste aziendali (magari anche legittime) si rischia il proprio posto di lavoro. E' evidente che questo fattore introduce un livello di “*panico aziendale*”, per di più legalizzato, che rappresenta il migliore contesto per l’instaurarsi ed esercitare il mobbing.

10. **IL RUOLO DELLA FAMIGLIA**

I soggetti che rappresentano le vittime del mobbing, o mobbizzati, riportano sempre un ruolo centrale nella loro vicenda riconducibile alla famiglia. Il tipo di legame familiare indirizza in maniera significativa il ruolo della famiglia. Da questo punto di vista è utile fare una distinzione del tipo di legame che esiste fra individuo e famiglia. Nella **famiglia nordeuropea** sussiste un tipo di relazione piuttosto comune in quei modelli familiari. Il soggetto (al di là del mobbing) o il figlio nella fattispecie, vive in una struttura meno coinvolta emotivamente. Appena ha la possibilità di lavorare e quindi economicamente indipendente, si rende autonomo. Vive da solo per conto suo e coinvolge emotivamente poco la famiglia di origine, soprattutto per problemi che originano nel suo ambiente lavorativo. Nella **famiglia mediterranea**, italiana in particolare, il legame fra individuo e famiglia è molto forte. La famiglia partecipa attivamente alla definizione sociale e personale dei suoi vari membri. Si interessa del loro lavoro, della loro vita privata, dei loro problemi, anche psicologici, fino ad essere meramente intrusiva. Virtualmente una famiglia del genere accompagna l’individuo anche quando va’ a vivere fuori casa rendendosi autonomo. Continua a seguirlo e gestirlo emotivamente. Nel caso la vittima del mobbing proviene da una ambiente di questo tipo, investe la famiglia della sua problematica lavorativa già nelle prime fasi. Chiede consiglio a casa, si rifugia emotivamente nella famiglia che il più delle volte, lo accoglie. La famiglia rappresenta, almeno nella fase iniziale, uno stadio di compenso della vittima. Questa dinamica prosegue almeno fino a quando la famiglia ha risorse emotive per assorbire la vittima aiutandola nelle varie fasi di crisi. Ma quando le risorse della famiglia

cominciano a venire meno, in quanto la vittima del mobbing rappresenta un motivo potenziale per la minaccia dello stesso equilibrio familiare, mediante un meccanismo che potremmo definire **omeostatico**, la famiglia comincia a proteggere se stessa venendo meno all'appoggio della vittima. La famiglia in definitiva comincia a proteggere se stessa dalla forza distruttiva del mobbing che rappresenta una **minaccia per la famiglia stessa**. Si rinchiuderà in se stessa, e per istinto alla sopravvivenza, passerà alla difensiva. Parte cioè, anche in ambiente familiare e per motivi diversi, un mancato appoggio fino a degli estremi definibili (Ege) **“doppio mobbing”**. Il termine è assolutamente improprio: non c'è la struttura binaria, l'attacco mobbizzante, quant'anche esiste, ha delle caratteristiche diverse e non è esercitato in ambiente lavorativo, non è né mobbing orizzontale né verticale; però chiariti tutti i limiti della definizione, rende bene l'idea.

11. UN IPOTESI UNITARIA

L'ipotesi unitaria, potremmo anche definirla in maniera impropria un **ipotesi sistemica**. Essa parte dall'assunto che un sistema rappresenta il contesto fortemente condizionante i vari individui che lo compongono. Eventuali interventi sul singolo soggetto devono, in qualche misura, riguardare anche il sistema, se desideriamo una piena efficacia. Tradotto in termini correlabili con la nostra tematica, possiamo dire che un sistema appare come primariamente responsabile (non nel senso effetto-causa) di un genesi e di una formazione espressiva di quel sistema. In definitiva possiamo riportare **l'ipotesi sistemica agli antipodi della teoria individualistica** intesa come espressione riportabile al profilo psicologico del solo individuo. Anche nell'ipotesi sistemica ritroviamo un individualità vista come "unità elementare", ma sempre in rapporto al sistema.

L'ipotesi sistemica vede coinvolti, a livelli diversi, tutti i contesti relazionali interferenti sull'individuo.

Possiamo identificare i vari livelli come:

Livello individuale

I caratteri tipici della personalità, lo stile comunicazionale e relazionale, lo stile di coping, rappresentano il livello individuale. Abbiamo già affrontato una tipologia di vittime e mobber.

Livello microsociale

Il gruppo di lavoro, inteso come colleghi, rappresenta il contesto proprio, il **terreno del mobbing**. Le conflittualità sociale all'interno di esso, la loro diversa appartenenza in termini di estrazione portatori di interessi diversi (spesso conflittuali) sono tipici di questo livello.

Anche la famiglia è da comprendersi in questo gruppo. Non come fattore mobbizzante ma una conflittualità familiare, una incomprensione familiare sicuramente ci rende più vulnerabili. O per meglio dire, in quest'ultimo caso, la famiglia non rappresenta più un rifugio (doppio mobbing).

- Livello organizzativo

Tipiche condizioni di lavoro (stress aziendale, cambio di ruolo, di contesto socio-organizzativo, aumento della competitività, aumento della conflittualità) sono proprie di questo livello.

- **Livello socio-economico, culturale, politico**

L'importanza di questo livello è stata già discussa. E' il segno dei tempi, le correnti culturali, politiche e sociali che caratterizzano fortemente il contesto lavorativo.

La concezione unitaria (sistemica?) del fenomeno mobbing parte dall'assunto che i livelli prima enunciati interagiscono per il determinismo del fenomeno. Nessun livello o fattore specifico gioca un ruolo unico e sufficiente (causa plausibile) nella dinamica del fenomeno. D'altronde questa **causalità diretta** mal si applica al determinismo delle dinamiche psicologiche, specie se complesse come il mobbing. La dinamica del mobbing appare più vicina ad una **circularità**; i colleghi ad una nostra azione diretta nei loro confronti, o nei confronti del mobber, avranno una controreazione, tipico della circolarità, la quale a sua volta si rifletterà su noi stessi. Il meccanismo dell'aggiustamento dei diversi elementi fra loro collegati con reciproche interferenze fa venire in mente una dinamica **cibernetica**. E' ozioso chiedersi se di primo o secondo tipo ...!

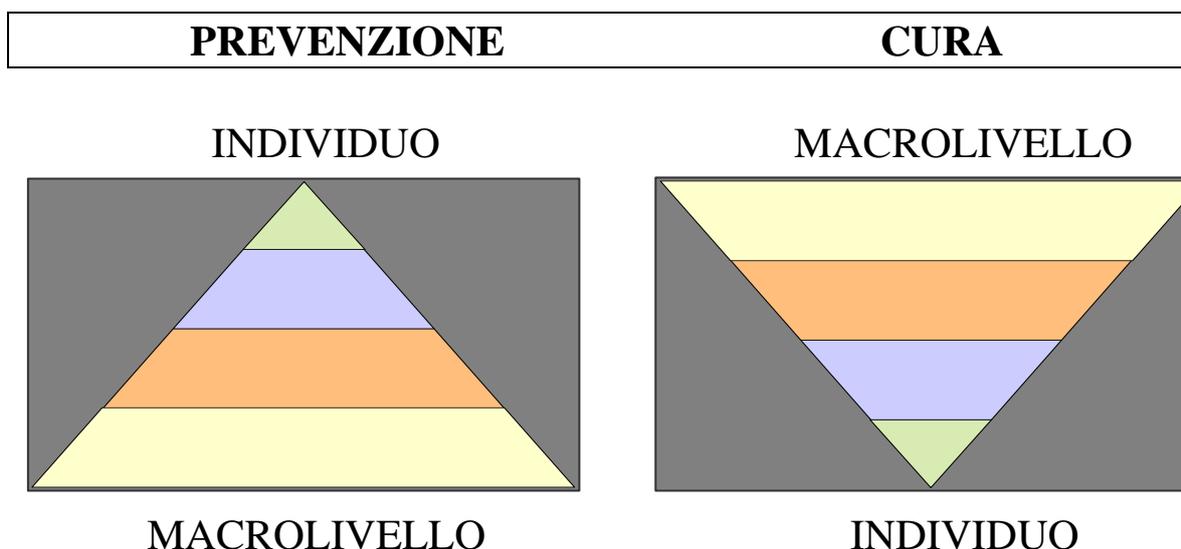
Per la descrizione del fenomeno mobbing potremmo utilizzare una **metafora**, nota nell'ambiente (Prof. Favretto) che ci aiuta alla comprensione dello stesso.

Per accendere un fiammifero devono interagire alcuni elementi: il fiammifero, il fuoco che lo accenda, e l'ossigeno, elemento proprio della combustione. **Il fiammifero** potrebbe paragonarsi all'individuo interessato dal fenomeno perverso; il **fuoco** le sue condizioni microsociale (gruppo di lavoro, famiglia). Ma come ben noto tali elementi ben visibili dall'immaginario collettivo e a cui la pubblicistica fa riferimento, non bastano. Se non c'è **ossigeno**, il fuoco non può "vivere". Quello che passa sotto il termine "work organization environment" (organizzazione del lavoro e contesto lavorativo) rappresenta l'ossigeno che genera e sostiene l'alimentazione ed il mantenimento del fuoco. Riguardo i

fattori rappresentati dal livello socio-economico-politico-culturale, non possono cogliersi nella metafora, ma rappresentano la ragione ultima (e forse proprio per questo motivo la ragione della nostra impotenza “relativa”) della dinamica del mobbing. Ma se volessimo inserirli nella metafora, possiamo dire che se intorno al fiammifero non ci sono particolari materiali particolarmente infiammabili, il fuoco è dominato in fretta. Ma se intorno c'è **paglia, fieno e legna** e (una situazione socio-famigliare ed economica conflittuale) il fuoco divampa in fretta ed è più difficile dominare l'incendio.

12. LA CURA PIU' EFFICACE: LA PREVENZIONE

La terapia e prevenzione del mobbing puo' paragonarsi ad una piramide con lettura bidirezionale: se parliamo di **cura**, l'individuo è all'inizio del percorso, se parliamo di **prevenzione**, l'individuo è il target ultimo, in fondo alla catena di interventi. Se il mobbing è un complesso fenomeno socio-culturale innanzitutto, è sbagliato operare sull'individuo (vittima ultima) pensando di operare un cambiamento sul contesto sociale. Ma se parliamo di prevenzione, come detto, bisogna proprio partire di qui.



Quando parliamo di prevenzione bisogna, per prima cosa, fare un bagno di modestia, rassegnarci ad obiettivi credibili. E' troppo facile dire che il lavoro non può essere solamente “*sostentamento e produttività*”, come sostenuto ad inizio secolo. Si siamo d'accordo. Oggi siamo tutti propensi a credere che il lavoro non deve comunque ledere le qualità psichiche (oltre che fisiche) del lavoratore. Abbiamo spesso fiumi di inchiostro per studiare e regolare l'inquinamento da amianto, i dispositivi di protezione per il rumore, ma sul **benessere psicologico dell'individuo nel ambiente lavorativo siamo in ritardo**. Il piano di prevenzione, come veniva premesso all'inizio, deve essere comunque **realistico e credibile**. Alcuni vincoli sono più o meno obbligati: il lavoro ha sempre una **soglia di stress** (ambiente nuovo, scarso interesse, condivisione, etc...) che strategie di coping sono ben presto attivate per superare difficoltà “naturali”, ma **la produttività**, specie in ambiente privato, è un risultato imprescindibile. Misurarsi con ambienti competitivi è sempre più frequente, **la tecnologia** non sempre ci viene incontro, la **globalizzazione** è un male inevitabile in epoca di caduta di barriere e tutto questo non ci aiuta. “*Lavorare con lentezza*” come da titolo di un film di successo, è più un rimedio “poetico” che politico-sociale. E un piano di prevenzione che non considerasse tali vincoli strutturali, prima che essere poco credibile, sarebbe inattuabile.

13.1 - Un nuovo valore lavoro

Oggi si comincia a pensare a forme di lavoro differenti, o comunque un rapporto diverso con i nuovi lavori.

La domanda è: e se l'instabilità lavorativa, il lavoro temporaneo fosse un valore?

Recenti inchieste sociologiche mettono in luce che le nuove generazioni sono sempre meno attratte dal “**posto fisso per sempre**”. Fatte salvo che la professionalità in una società competitiva è un valore di scambio, il rapporto con il tempo libero inteso come contesto per curare se stessi (i propri interessi, le relazioni, gli hobby) rappresenta (o potrebbe rappresentare) un

valore aggiunto. Il mobbing, probabilmente è sotteso ai nostri **sensi di colpa** per questo valore lavoro sul cui altare siamo sempre pronti a sacrificare tutto, ma a ritenere che non è mai abbastanza. Il tempo per noi si riduce, ma nonostante questo i **nostri sensi di colpa** ci divorano...!

Parafrasando Richard Sennet nel suo *“l'uomo flessibile”*, *“ è del tutto naturale che la flessibilità generi ansia; flessibilità può essere oggi adottata come sinonimo di capitalismo.”* Il capitalismo, e quindi la flessibilità, se riteniamo essere un ostacolo non può essere abbattuto pena lo sconvolgimento mondiale di bisogni, organizzazione, benessere, aspettative. Almeno fino a quando non abbiamo un modello sostitutivo.

13.2 – La prevenzione è un investimento conveniente

L'azienda, ma il datore di lavoro in genere, è terrorizzata dal mobbing, potremmo dire **“mobbizzata dal mobbing”**. Ha paura di essere impotente nei confronti di un fenomeno disciplinato dall'esterno, complicato da procedure sindacali e legali che possono avere delle ripercussioni aziendali. Eppure solo una concezione miope può immaginare che un clima aziendale militaresco, *“indiscutibile”*, porti benefici dal punto di vista di organizzazione e produttività. A conforto della tesi che il mobbing è un investimento aziendale redditizio, la Volkswagen nel 1999 istituiva delle figure di riferimento per quei dipendenti che ritenevano di essere oggetto di persecuzioni aziendali, di maltrattamenti, discriminazioni psicologiche e vessazioni. La sorpresa è che la stessa casa automobilistica assisteva ad una diminuzione significativa dell'assenteismo, piaga di questo gruppo tedesco (immaginiamo Pomigliano D'arco...!)

13.3 - Un ecologia organizzativa

Un ecologia organizzativa consiste proprio nella progettazione e condivisione di un clima organizzativo non solo orientato all'efficienza ma anche al benessere psicofisico. Ma non basta; è **la percezione di un clima di benessere**, positivo, negoziato e non imposto, alla radice di un soddisfacente clima psicologico

aziendale. Alla base del successo è lo “*stile di comando e comunicazione*”. L’autorità sicuramente è la leva più facile e usata nell’ottenimento di un determinato ordine. Ma la persuasione, la negoziazione, la mediazione, la progettazione sono altrettanto importanti perché coinvolgenti. Questa strada è stata intrapresa in Italia da pochi gruppi industriali e solo da poco comincia ad essere più popolare anche nella media impresa. E’ ancora pressochè sconosciuta o guardata con diffidenza nel pubblico impiego e nelle piccola impresa.

I paesi nord europei hanno a tal proposito un’avanzata legislazione che tutela tanto la salute fisica quanto la salute psicologica dei lavoratori. Risale al 1976 la stipulazione dell’Atto Legislativo Svedese oggi concordemente considerato un testo di riferimento per la tutela della salute psico-fisica dei lavoratori. In Germania, inoltre, negli anni 89-90 sono fiorite numerose cliniche specializzate, gruppi di autoaiuto per la cura delle vittime del mobbing.

13.4 - Mentoring - Coaching- Tutoring

Le tre tecniche manageriali menzionate sono molto impiegate negli ultimi anni con risultati lusinghieri. Tutte hanno l’obiettivo di un trasferimento di nuove capacità, attitudini, “*skills*” per adeguarci ad un certo tipo di linguaggio, nel trasferire e rendere certi valori, condivisi, all’interno dell’ambiente lavorativo. Con l’arrivo di un nuovo elemento viene predisposta un’azione di accompagnamento, introduzione nel nuovo ambiente mediante un “anziano” (mentore da cui **mentoring**) al di là dei gradi dell’organigramma. Allo stesso tempo qualcuno che ci addestri e spieghi tecnicamente come muoversi in un contesto nuovo, avendo cura di lavorare al nostro fianco, di aiutarci fattivamente (e sono solo in teoria...!) nella nostra nuova mansione (**tutoring**). Il **coaching** è invece orientato alla conduzione del gruppo, ad affinare le nostre capacità di conduzione e gestione di uomini o fornirci strumenti di come gestire situazioni di difficile gestione, proprio per ostacoli di natura soprattutto psicologica.

13.5 - Job rotation – Job redesign – Job enrichment

Anche in questo caso sono tecniche manageriali volte a ridurre lo stress cercando di rivisitare la mansione assegnata, ridisegnanandola, magari con maggiore creatività e vicina, per quanto possibile, alle caratteristiche del lavoratore. Per esempio, la possibilità di avere autonomia nello svolgimento del proprio compito, cambiare per evitare fenomeni di alienazione, dipendere da persone in grado di riassegnare un ruolo all'interno della catena di produzione o comunque del ciclo lavorativo, sono tutte tecniche che sedano contrasti aziendali, contribuendo ad un clima lavorativo aziendale più disteso.

13.6 - Centri di ascolto anti mobbing

Alcune aziende si sono già dotate di queste figure volte a creare un sportello di ascolto, discreto, libero da coercizioni o intrusioni. Tale iniziativa in qualche caso (Regioni Friuli) e' stata istituzionalizzata all'interno delle ASL, dove è possibile rivolgersi per un sostegno o consigli adeguati. Quello che è importante è avere un punto di riferimento dove trovare un sostegno in una situazione critica che può degenerare in vero e proprio mobbing. Qualcuno che ci sappia spiegare che non siamo incorsi in vero e proprio caso di mobbing. Ma, è molto probabile, che il nostro caso è solo un caso di **coping maladattativo**, che le energie "supplementari" da noi attivate, sono solo mal indirizzate, mal sfruttate, aventi magari obiettivi sbagliati. Lo stesso sportello deve avere un monitoraggio della situazione istituendo dei veri e propri **registri del mobbing** in grado di darci un monitoraggio ambientale. L'uso dei questionari validati che riescano a "*misurare il fenomeno malessere lavorativo*" di cui molti sono noti e disponibili, rappresenta un altro accorgimento utile. I questionari del mobbing sono comunque solo un ausilio. Lo strumento principale su cui si regge la "diagnosi" di mobbing, è il **colloquio**. Esso conterrebbe, se ben condotto, tutte le informazioni utili per l'inquadramento del problema.

14. Conclusioni

Il mobbing non può chiudersi o riassumersi nelle cose dette. E' un fenomeno importante, attuale, con conseguenze personali, economiche, istituzionali. Sul mobbing si scontrano culture e concezioni della società, dell'uomo, del valore lavoro che sono inconciliabili. **In un caso** si finisce con il **valorizzare e mettere al centro l'individuo** addossandogli tutte le responsabilità. **Dall'altro** una concezione piu' "politica" che tende a **deresponsabilizzare l'individuo** risalendo nell'attribuzione delle responsabilità alla società, un valore lavoro distorto, inteso come "*alienazione dell'uomo*".

I sistemici, crediamo, abbiano uno strumento utile per decifrare la società generatrice di mobbing, non tanto per curare quanto per **capire**, la premessa di ogni terapia. Non si tratta di una famiglia dove, convochiamo tutti nel nostro studio, sperando nel cambiamento. Qui il sistema è la società, la cultura, i mass media, le organizzazioni di lavoro, il libero scambio, il man-power ...! Abbiamo la presunzione di "guarire" tutti" ? Falliremmo ...! Pero' possiamo capire. **Capire il sistema è il primo passo per un intervento.**

Riguardo l'altra arma culturale che abbiamo, "le relazioni", possiamo riferirci non più alla prevenzione ma alla **cura**. Un paziente che si rivolge a noi per problemi di mobbing è probabile sia scottato, deluso, ferito dal lavoro prima che cominci a descrivere i suoi attacchi di mobbing che subisce. L'errore, dovremmo spiegare a questo ipotetico paziente, è innanzitutto in noi, nelle nostre premesse ed aspettative.

L'uomo nonostante i tempi, ha ancora **bisogni molto semplici**. Si illude, ripone fiducia negli altri, ha delle attese, cerca sicurezze. Come ben spiegato nella **teoria dell'attaccamento**, tendiamo a legarci soprattutto per avere conforto psicologico, un caldo rifugio, indipendentemente da "quanto ci guadagniamo". Ed è per questo motivo che privilegiamo, anche sul lavoro, i cosiddetti **legami forti**. Sono quei legami impegnativi dove investiamo molto ed abbiamo delle attese. Lo sfondo affettivo è una tonalità fondamentale. Siamo sempre pronti a investire affettivamente,

avere delle attese personali, legarci, nutrire risentimento e ricambiare secondo una tonalità affettiva coerente a quello che riceviamo. Sviluppiamo un senso di fedeltà al pari di una relazione umana.

Eppure il lavoro oggi non consente un sereno sviluppo di queste premesse affettive. Oggi l'azienda, magari all'inizio della sua apertura o fondamento, pone le premesse per un contratto psicologico forte. *“Lavoriamo tutti insieme, come un sol uomo, come in una grande famiglia e ce la faremo”*. Poi, se per esempio dobbiamo affrontare una crisi, o disinvestire, o siamo presi dall'assalto di speculatori del mercato, o diversificare gli investimenti, allora cominciamo a dire *“che le organizzazioni piramidali sono meno valide in quanto poco flessibili.. meglio le organizzazioni a rete o a matrice..”*. Per ridurre il personale e i costi, al fine di essere competitivi, diciamo che “l'outsourcing” è un'opportunità.

E noi? Che ci eravamo affezionati, che avevamo delle attese? Che ci sentiamo traditi? Vediamo che l'azienda “fa il suo mestiere”. Sopravvive, a almeno cerca di sopravvivere, in un mondo competitivo e globalizzato. Ma non cambia le regole del gioco. **Siamo noi ad avere riposto delle aspettative sbagliate, investito affettivamente su un bersaglio sbagliato e poi ci meravigliamo se ci tradisce....!**

I **legami deboli** sono quindi l'alternativa in noi stessi, la condizione corretta di partenza. Vuol dire che se basiamo il nostro lavoro non più sulle aspettative ma sul realismo, se investiamo sulla nostra professionalità non perché l'azienda abbia un margine di profitto maggiore, ma perché noi in caso di maggiore professionalità cambiamo con più facilità, rimpiazziamo il lavoro con più semplicità, siamo meno dipendenti dall'azienda. Se capiamo che l'investimento affettivo in azienda è “a perdere”, allora siamo più cauti, consapevoli la vita scorre al di là dell'azienda, del nostro lavoro.

E come diceva Voltaire **“Lavoriamo senza terrorizzare. E' l'unico modo per rendere tollerabile la vita”**.

15. Bibliografia

1. Il danno psichico – Autori: R. Dominici, G. Montesarchio
Franco Angeli editori 2004
2. Burn out, mobbing e malattie da stress – Autori: F. Pellegrino,
A. Abate, D. della Porta – Positive editori
3. American Psychiatric Association – Diagnostic and statistical
manual of mental disorder, text revision (4 th ed.) APA –
Washington
4. Le forme di mobbing – Autori: G. Favretto – Raffaello Cortina
Editori 2005
5. Il Mobbing – Autori: E. De Luise – Ed. Finanze e Lavoro
6. D.to leg.vo 626/1994
7. Rischio Mobbing – CGIL Lombardia 2004
8. Mobbing: conoscerlo per vincerlo – Autori: H. Ege – Franco
Angeli
9. Che cosè il terrore psicologico sul posto di lavoro – Autori: H.
Ege – Pitagora Editrice Bologna 1996
10. Mobbing in Italia. Introduzione al mobbing culturale -
Autori: H. Ege – Pitagora Editrice Bologna 1997
11. Il Mobbing ovvero il terrore psicologico sul posto di lavoro
Autori: H. Ege – Pitagora Editrice Bologna 2000
12. Il mobbing – Autori: P. Tosi - Ed. G. Giappelli editore
Torino 2003

13. European Agency for Safety at Work/Dublin Foundation:
Third European Survey on Work Conditions (anno 2000)
14. European Agency for Safety and Health at Work – Review
Bilbao
15. L'uomo flessibile – Autore: R. Sennet – ed Feltrinelli –
Milano 2000
16. Psychological and implied contracts in organization;
Understanding, written and unwritten agreements – Autori: D.
M. Rousseau – Ed. Thousands Oaks 1995
17. Assessing psychological contract: issues, alternatives, and
measures. Journal of organization Behavior 1998
18. Diritti inviolabili e risarcimento del danno – Autori: E.
Navarretta – Edit. Torino 1996
19. Il danno non patrimoniale – Autori: Petrelli P. ed. Padova
1996
20. Il Candito. Autore: Voltaire (BUR)

INDICE:

1. Definizione
2. Caratteristiche del mobbing
3. Le fasi del Mobbing
4. Cosa non è Mobbing
5. Il Mobbing in cifre
6. I riflessi legislativi
7. La circolare INAIL
8. La direttiva CEE
9. Il Mobbing: un approccio multidisciplinare
10. Ipotesi sulla genesi del Mobbing
 - 10.1 - Ipotesi individualistica
 - 10.2 - Ipotesi psico-sociale
11. Il ruolo della famiglia
12. Un ipotesi unitaria

13. La cura più efficace: la prevenzione
 - 13.1 - Un nuovo valore lavoro
 - 13.2 - La prevenzione è un investimento conveniente
 - 13.3 - Verso un ecologia organizzativa del lavoro
 - 13.4 - Mentoring- Coaching – Tutoring
 - 13.5 - Job rotation – Job redesign – Job enrichment
 - 13.6 - Centri di ascolto Anti-Mobbing

14. Conclusioni

15. Bibliografia

Allegato 1: Circolare INAIL

Allegato 2: Direttiva CEE

