

mobbing

di

Leonardo Lanzano

La nozione

La parola mobbing deriva dal verbo inglese “To mob” (assalire con violenza) preso in prestito dall’etologia, dove venne introdotto da Konrad Lorenz, che lo utilizza per indicare il comportamento aggressivo di alcune specie di uccelli nei confronti dei loro contendenti che tentano di assalirne il nido.

*La prima persona che cominciò a studiare il mobbing come violenza psicologica nel luogo di lavoro ed in quanto tale responsabile di patologie per chi lo subisce, è stata lo psicologo tedesco **Heinz Leymann** che nel 1986 illustrò in un libro le conseguenze, soprattutto sulla sfera neuro-psichica, di chi è esposto ad un comportamento ostile protratto nel tempo, da parte di superiori o dei colleghi di lavoro.*

Non esiste una definizione univoca di mobbing dal momento che, trattandosi di un fenomeno dalle molteplici sfaccettature, le definizioni in uso risentono dei particolari punti di vista di chi le esprime.

Leymann sostiene che “il terrore psicologico o mobbing lavorativo consiste in una comunicazione ostile e non etica diretta in maniera sistematica da parte di uno o più individui generalmente contro un singolo che, a causa del mobbing, è spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e di difesa e lì costretto per mezzo di continue attività mobbizzanti. Queste azioni si verificano con una frequenza piuttosto alta (almeno una volta la settimana) e su un lungo periodo di tempo (una durata di almeno sei mesi)”.

Dalla definizione del fondatore della disciplina emerge con chiarezza che si può correttamente parlare di mobbing quando lo scenario è il luogo di lavoro ed esiste il requisito temporale: le violenze psicologiche devono essere regolari, sistematiche e durare nel tempo.

I danni del mobbing

Sul piano fisico è tutto l'organismo ad essere coinvolto.

I disturbi, infatti, possono riguardare il cervello, la pelle, gli occhi, il collo, le spalle e gli arti, il cuore, l'apparato digerente e quello respiratorio, il sistema immunitario.

Nei soggetti interessati, si è inoltre riscontrata una generale maggiore vulnerabilità alle malattie.

Sul piano della sfera emotiva, le azioni di violenza psicologica in ambito lavorativo determinano nel soggetto che le subisce tutta una serie di problematiche ed in particolare: crisi esistenziale, crisi relazionale, crisi economica.

Azioni e comportamenti mobbizzanti

Il presupposto per una efficace azione di contrasto al mobbing è di saperne riconoscere le possibili manifestazioni.

*Henz Leyman, sulla base delle sue ricerche, aveva elaborato un elenco di 45 comportamenti, suddivisi in 5 categorie, denominati **LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorism)** al quale i tedeschi **Carmen Knorz e Dieter Zapf** dell'Università di Costanza, aggiunsero altri 39 esempi di azioni mobbizzanti.*

La dinamica del mobbing

- ***I possibili segnali***
- ***Modello Leymann***
- ***Modello Ege applicato alla realtà italiana***

I possibili segnali

Questi invece i possibili segnali premonitori dell'esistenza di azioni di mobbing

Improvvisamente spariscono o si rompono, senza che vengano sostituiti, strumenti di lavoro, come telefoni, computer, lampade, ecc	I litigi o i dissidi con i colleghi sono più frequenti del solito	Vi mettono vicino un accanito fumatore pur sapendo che odiate il fumo	Quando entrate in una stanza, la conversazione generale si interrompe improvvisamente	Venite tagliato fuori da notizie e comunicazioni importanti per svolgere bene il vostro lavoro
Girano dicerie sul vostro conto	Vi affidano da un giorno all'altro incarichi inferiori alla vostra qualifica o non di vostra attinenza	Vi sentite sorvegliati nei minimi dettagli: orari di entrata e di uscita, telefonate, tempo passato a fare fotocopie o alla macchina del ristoro	Vi rimproverano eccessivamente per delle piccole mancanze	Non viene data alcuna risposta alle vostre richieste, sia verbali che scritte
Superiori e colleghi vi provocano per indurvi a reagire in modo collerico	Venite esclusi da feste aziendali o da altre attività sociali	Vi prendono in giro per l'aspetto fisico o per il modo di vestire	Tutte le vostre proposte di lavoro vengono rifiutate	Siete retribuito meno di altri colleghi che hanno incarichi minori

Modello Leymann

FASE 1: conflitto quotidiano

In tutti i luoghi di lavoro è normale che possano nascere dei conflitti anche se non si possono definire, di per sé, azioni di mobbing.

La fase del conflitto quotidiano può rappresentare l'avvio del processo e, per tale motivo, è la fase più delicata e sulla quale occorre esercitare il massimo di attenzione.

FASE 2: inizio del mobbing e del terrorismo psicologico

Inizia quando il conflitto quotidiano matura ed acquista un carattere di continuità trasformandosi in mobbing.

FASE 3: errori ed abusi anche non legali della direzione del personale

Arriva il momento in cui la direzione del personale viene a conoscenza della situazione conflittuale in atto e generalmente si posiziona contro la persona mobbizzata.

Ciò deriva quasi sempre dal fatto che la vittima della violenza psicologica ha, come conseguenza, un calo di rendimento e si assenta spesso dal lavoro: comportamento ritenuto molto negativo da parte di chi è abituato a gestire le risorse umane limitandosi a valutazioni superficiali ed affidandosi ai giudizi delle gerarchie aziendali.

FASE 4: esclusione dal mondo del lavoro

E' l'uscita dal mondo del lavoro.

Assume, spesso, per il mobbizzato, le dimensioni di una vera e propria tragedia personale.

La vittima rimane sola, isolata da tutti.

Modello Ege applicato alla realtà italiana

CONDIZIONE ZERO:

Si tratta della fase iniziale del conflitto fisiologico, da noi normalmente accettato

IL CONFLITTO MIRATO:

E' la fase in cui si individua una vittima su cui dirigere la conflittualità generale

L'INIZIO DEL MOBBING:

Corrisponde alla 2^a fase del modello Leymann. Gli attacchi non causano ancora sintomi e malattie psico-somatiche sulla vittima, ma tuttavia le suscitano un senso di disagio

PRIMI SINTOMI PSICO-SOMATICI:

La vittima comincia a manifestare dei problemi di salute. Nel modello Leymann questo stadio era ricompreso all'interno delle prime due fasi

ERRORI ED ABUSI DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE:

Corrisponde alla 3^a fase del modello Leymann, quando il caso di mobbing diventa di dominio pubblico

SERIO AGGRAVAMENTO DELLA SALUTE PSICO-FISICA DELLA VITTIMA:

In questa fase la vittima delle violenze psicologiche entra in una situazione di disperazione

ESCLUSIONE DAL MONDO DEL LAVORO:

Corrisponde alla 4^a fase del modello Leymann ed implica l'esito finale del mobbing

Ruolo del tempo nel mobbing

Nella definizione e nell'identificazione del fenomeno mobbing il criterio temporale, cioè la durata delle persecuzioni, tra tutti i requisiti essenziali (come il vincolo che le azioni avvengono in ambiente di lavoro), è quello che nel corso degli anni, attraverso studi scientifici, è andato soggetto alla trasformazione più significativa.

Il riferimento più preciso e forse più conosciuto, si richiama a una durata di tempo del conflitto di almeno sei mesi, con una frequenza minima settimanale.

Sebbene nella maggior parte dei saggi sul tema del mobbing si faccia ancora oggi costante riferimento al fattore temporale, che del resto è inserito nella definizione del fenomeno data da Leymann, a poco a poco esso è andato perdendo consistenza a valore scientifico, al punto da non essere più ritenuto un parametro oggettivamente valido, se non come punto di partenza degli studi sulla reiterazione delle azioni nel mobbing.

Il trascorrere del tempo nel mobbing non può essere ritenuto un fattore discriminante del fenomeno, un parametro dal quale far dipendere la natura dell'azione persecutoria nei confronti di un individuo-vittima; l'episodio di conflittualità tra colleghi o collaboratori nell'ambiente di lavoro non diverrà mai azione mobbizzante solo perché accade o si ripete in un lasso di tempo più o meno lungo. Al contrario, in una relazione lavorativa, occorre una volontà da parte dell'aggressore, un preciso disegno distruttivo, una finalità volta all'annientamento o anche chiamato a risolvere conflitti relazionali interni.

Non si può certo escludere che il tempo introduca modifiche nelle motivazioni e nello stato d'animo di colui che, da parte in causa di uno scontro, potrà trasformarsi in un aggressore determinato; ciononostante, questo fattore giocherà sempre un ruolo di scenario, di sfondo. Se anche la situazione potrà assumere sfumature diverse (rabbia, odio, ira, molestia, invidia, persecuzione violenta), ciò avverrà solo perché nella mente dell'esecutore a un certo punto qualcosa di nuovo sarà scattato, maturato ed emerso, mutando i sentimenti e le ragioni di fondo all'origine dello scontro.

Neppure il tempo trascorso senza intervento dopo una segnalazione di disagio lavorativo pervenuta agli organi superiori, quantificato in ore o giorni, potrà rappresentare di per sé un parametro attendibile per stabilire se c'è stato mobbing o meno. Il tempo che trascorrerà fungerà, per così dire, da complice: pur non intervenendo in maniera diretta nel porre in essere il fatto riprovevole, ne sarà, in qualche modo, un agevolatore, un amplificatore di reazioni. E così, una serie di episodi di diversa natura, dalle caratteristiche di dubbia intenzionalità persecutoria, ma dai chiari contorni di insostenibilità, pesantezza, ingestibilità, radicati in uno specifico contesto lavorativo e tra determinati soggetti attivi e/o attori, costituirà potenzialmente, una base importante per lo sviluppo di dinamiche mobbizzanti, di desideri e intenzioni di maltrattamento, esclusione e violenza. "C'era rispetto reciproco fino all'anno scorso. Certo, lui sapeva che il fumo in stanza mi dava fastidio, ma fino a quando mi occupavo solo di relazioni con il mercato estero, eravamo riusciti a trovare un accordo. Le cose sono cambiate solo dopo l'accorpamento dei due settori del mercato estero e di quello italiano (che gestiva lui), e che oggi sono entrambi sotto la mia direzione. Adesso, passato da poco un mese, quando dobbiamo lavorare insieme a un progetto, sembra lo faccia apposta a raddoppiare il numero di sigarette, a tenere il portacenere sul tavolo di lavoro. E guai a dirgli qualcosa: è intrattabile, scontroso... Se va avanti così, sarò costretta a chiedere di cambiare settore".

Cinque mesi anziché sei, due episodi consecutivi in pochi giorni di un conflitto a frequenza minima settimanale non possono, anzi non devono essere elementi tali da giustificare la rinuncia ad agire per la tutela della propria personalità e dignità in ambito lavorativo. Perciò, sarà giusto chiedere alla vittima di dimostrare, attraverso prove di diversa natura, l'oggettività delle accuse rivolte contro questo o quell'aggressore, la veridicità dei fatti ritenuti persecutori, le finalità perverse al fondo degli scontri di conflittualità lavorativa, le sofferenze patite, i disturbi fisici e psichici riscontrati, le patologie mobbing-correlate.

Per questo, con l'espressione "tempo del mobbing" si indicherà il periodo che il soggetto, trascorsa la fase di analisi dei comportamenti compiuti nei suoi confronti e percepito il suo status di vittima, dedicherà al recupero di prove utili per dimostrare l'attendibilità delle sue accuse, alla gestione della sua situazione di debolezza e vulnerabilità, alla difesa del proprio posto di lavoro a costo della salute e della rispettabilità. Tale periodo, quindi, non dovrà mai essere prolungato più del necessario, al solo scopo di adattarlo ai parametri prefissati e sempre uguali. Sarebbe un'inutile crudeltà aspettare che il tempo di permanenza nella sofferenza e nel disagio, nella drammatica attesa di un rinnovato gesto di violenza e sopraffazione, raggiunga quella soglia astrattamente determinata da una definizione che, seppur scientificamente elaborata, difficilmente si presta a considerare tutte le situazioni di vita.

D'altra parte, è opportuno specificare che il mobbing, pur essendo un fenomeno di interesse europeo, per la sua intrinseca natura di distorsione delle relazioni interpersonali in ambiente di lavoro, non può non essere considerato alla luce della tipicità culturale e sociale del paese in cui viene a svilupparsi.

Pertanto, pur nella sua varietà e variabilità di dinamiche, di situazioni, di modi di manifestarsi, il mobbing in Italia avrà caratteristiche che lo renderanno necessariamente diverso dalle manifestazioni che il fenomeno assume in altre parti d'Europa. Si può infatti tracciare un'ipotetica, ma concreta, linea di separazione tra i paesi del Nord e quelli della fascia mediterranea, tra società in cui vige una lunga tradizione di rispetto dell'individuo, della sua personalità, ma anche delle relazioni interpersonali, fuori e dentro gli ambienti di lavoro, regolate da norme non scritte basate sul riguardo, sulla non propensione allo scontro verbale, sull'assenza intrinseca di conflittualità. Ne consegue che in Italia non si potrà automaticamente esportare e applicare un modello e dei criteri studiati e riconosciuti come validi per altri contesti. Una società avanzata e nordica quale quella svedese (terra di origine di Leymann e patria dei suoi primi studi) potrà classificare come mobbing un'azione di maltrattamento protratta per sei mesi, mentre in una realtà del Sud, come l'Italia, un simile lasso di tempo apparirà del tutto inadeguato, al punto da rendere necessaria una revisione in funzione della diversa realtà socio-culturale del nostro paese.

Il mobbizzato può assumere i connotati del:

- 1) *distratto (non si accorge degli avvenimenti)*
- 2) *presuntuoso (si sopravvaluta)*
- 3) *passivo (soggetto sensibile)*
- 4) *buontempone (buffone del gruppo)*
- 5) *pauroso (timore di tutto e tutti)*

Il mobber (ne fanno parte):

1) frustrato (scarica i suoi problemi sugli altri)

2) istigatore (alla ricerca di nuove cattiverie)

3) megalomane (con una propria visione distorta)

4) narcisista perverso (psicotici senza sintomi che trovano il loro equilibrio scaricando sugli altri il dolore che non sono capaci di provare; delirio paranoideo)

Forme del mobbing

- prepotenze e vessazioni*
- isolamento sociale*
- mancanza di informazioni inerenti il lavoro*
- voci negative e calunnie*

conseguenze:

- prestazioni lavorative scadenti*
- reputazione lavorativa compromessa*
- assegnazione di incarichi vuoti*
- isolamento lavorativo*
- isolamento familiare e sociale*

Come si evolve il mobbing

1) conflitto non risolto con i colleghi

2) attacchi continui con atteggiamento difensivo della vittima, compare stress cronico e aumentano assenze per malattia

3) diminuiscono le prestazioni e con le assenze scatta l'etichetta di persona difficile

4) la vittima diviene un "caso" e diventa capro espiatorio per ogni problema

5) trasferimenti continui e incarichi minori

6) esclusione della vittima dal lavoro (disoccupazione)

Sindrome da mobbing

-esordio: 1/6 mesi - ansia, nervosismo, insonnia

-stato clinico: 6/24 mesi - depressione, somatizzazione, attacchi di panico, diminuzione libido

-cronicizzazione: dopo 24 mesi - sintomi fobici ossessivi, isolamento affettivo, alcolismo, farmaco dipendenze, ideazione suicidaria

conseguenze

-sulla persona: patologie organiche e psicopatologiche

-sulla famiglia: conflitti familiari

-sul lavoro: aumento degli infortuni, più errori

-sulla collettività: aumentano i costi sanitari, previdenziali e aumentano i comportamenti devianti

Effetti sulla vittima – relazionali:

Sembrerebbero essere una peculiarità dei paesi mediterranei, dove il legame familiare è molto forte. Il legame emotivo tra i diversi membri della famiglia può costituire, all'inizio del mobbing, un vantaggio perché l'interessato può scaricare le sue frustrazioni sugli affetti familiari. Si è riscontrato che alla lunga le famiglie dei mobbizzati non riescono più a sostenere psicologicamente la vittima. Ben presto quest'ultima diventa una minaccia per la salute del nucleo familiare. Spesso questo processo può provocare separazioni o divorzi all'interno delle famiglie dei mobbizzati; in alcune famiglie, la perdita del posto di lavoro di un componente, equivale a perdere la possibilità di rapporto extrafamiliare di qui dispone l'individuo.

Effetti sulla vittima – economici:

In questo caso è facile ipotizzare le conseguenze devastanti che si vengono a creare quando viene a mancare il reddito.

Cause oggettive:

Approccio "culturale" di Harald Ege

Questo approccio è caratterizzato da una particolarità: tiene conto delle differenze culturali esistenti fra i diversi paesi interessanti dal mobbing. Secondo Ege bisogna guardare alla causa culturale del mobbing, cioè ai valori predominanti nei diversi paesi e nelle diverse civiltà. Sono tanti i fattori che determinano il "contesto culturale", ossia le cose in cui gli abitanti di un certo paese credono e in base alle quali decidono le proprie azioni.

- ▶ *l'importanza del lavoro all'interno della vita umana;*
- ▶ *la competitività sul luogo di lavoro, se il contesto favorisce la concorrenza fra i lavoratori, il grado di conflittualità aumenta e così il rischio di mobbing;*
- ▶ *il livello di aggressività giudicato tollerabile;*
- ▶ *gli ammortizzatori sociali, il mobbing ha effetti meno gravi se i servizi sociali e le reti di solidarietà familiare o comunitaria funzionano a dovere;*
- ▶ *l'apertura alla diversità e alla multiculturalità, se la forza lavoro è molto disomogenea per sesso, età ed etnia, e se il paese è tradizionalmente portato all'integrazione delle culture estranee, diminuisce il rischi di mobbing su capri espiatori.*

A questo approccio la critica mossa più spesso è relativa alla difficoltà di definire con precisione il contesto culturale di riferimento e quanto possa influire realmente sul comportamento umano; soprattutto considerando il quadro attuale, dove le usanze nazionali vengono spazzate via dalla

globalizzazione, e contemporaneamente si assiste alla nascita di nuove sub-culture e contaminazioni culturali.

Approccio "della violenza organizzativa" di Paul McCarthy

Secondo questo autore oggi ci troviamo di fronte ad una nuova generazione del mobbing, che si sta allargando e raffinando.

Per capire meglio ci rifacciamo ad una serie di elementi messi in evidenza da McCarthy: negli ultimi anni l'economia mondiale ha conosciuto enormi trasformazioni tecnologiche, commerciali e finanziarie. Fino a pochi anni fa l'economia era garantita dallo Stato, quindi anche i lavoratori erano protetti dallo stesso, ci si trovava in un contesto di "capitalismo organizzato". Oggi, invece, siamo di fronte al "capitalismo del caos", cioè mercati globali caratterizzati da grande incertezza e da un livello molto elevato di competizione tra i lavoratori. E' facile comprendere come tutto ciò abbia un effetto sulle aziende provocando mobbing. Le aziende moderne devono sopravvivere nei mercati globali, dove la concorrenza è molto alta, da qui la necessità di essere sempre più flessibili e leggere e soprattutto di diminuire il costo del lavoro. Per alleggerirsi le aziende licenziano molti dipendenti, ri-ingegnerizzano le funzioni e si trasformano in reti di imprese; ciò favorisce la precarizzazione dei lavoratori licenziati, che perdono le garanzie salariali di un tempo e si abitano a vivere sotto la costante minaccia di perdere il proprio posto.

I nuovi postulati aziendali, sono infatti, l'ottimizzazione del lavoro, l'utilizzo dei tempi morti, il dipendente molto attivo e sempre attento alle esigenze funzionali. Basta, quindi, con dipendenti svogliati, non efficienti, carenti di salute e non più produttivi di valore aggiunto. Questi sono e vengono considerati esuberanti, da recidere attraverso cassa integrazione, prepensionamenti, quando possibile anche con licenziamenti. Chi rimane è costretto invece ad affrontare ambienti lavorativi in continua evoluzione, con sempre nuove cose da imparare (formazione continua) e dove nessuno vale più per le proprie capacità individuali, ma per la propria abilità di integrarsi con gli altri (multiskilling). Spesso però la formazione e l'aggiornamento professionale dei lavoratori meno giovani rappresenta un notevole costo per l'azienda, tanto che sovente i vertici aziendali preferiscono assumere nuove risorse.

Non va dimenticato, tra l'altro, il fenomeno recentemente emerso e subito cresciuto, definito anche contrattualmente "lavoro interinale" o "lavoro in affitto". L'utilizzo di tale forma di lavoro, mentre consente alle aziende di poter abbattere i costi del personale, senza preoccupazione alcuna per il mantenimento dei livelli occupazionali; per i lavoratori da eliminare o a rischio costituirà causa di mobbing pressoché certa e grave, si pensi in proposito cosa significhi per un'azienda in termini di riduzione di costo del lavoro, l'eliminazione dell'annoso problema delle malattie, maternità, delle ferie e dei tempi morti, che di fatto i relativi oneri non graverebbero più sul bilancio aziendale.

Un ultimo punto è rappresentato dalle fusioni tra due società dello stesso settore. Gli accorpamenti creano lavoratori "doppioni", vale a dire soggetti che svolgono le stesse funzioni. Questo può provocare, sia un livello di competitività molto elevato tra le risorse umane, sia un' "eliminazione fisiologica" dei dipendenti acquistati dall'azienda più forte.

Quindi il mobbing è un fenomeno provocato dal contesto economico, più ancora che da quello culturale. La struttura organizzativa delle aziende moderne è, secondo McCarthy, la causa del mobbing.

"Le imprese permettono alla violenza del mercato libero e globale di introdursi nelle proprie dinamiche interne.

In più sembra che le pressioni generate da queste forze abbassino la soglia oltre la quale i dirigenti, specie quelli che operano al limite delle proprie capacità, possono adottare comportamenti scorretti." (McCarthy 1996, When the mask slips: inappropriate coercion in organisations undergoing restructuring).

A questo proposito una situazione creativa di disagio, che sfocia in mobbing, è ciò che viene impropriamente definito "sistema di gestione per obiettivi", basato su budget costantemente aumentati e su ossessivi e asfissianti controlli, in gergo denominati "monitoraggio dei dati". Questo nuovo modo di gestire, chiaramente introdotto come sistema imposto dall'esigenza di avere costantemente sotto controllo i dati reddituali delle aziende e di soccorrere con tempestivi, adeguati correttivi eventuali situazioni aziendali deficitarie, nei fatti si traduce in veri e propri atti vessatori, in una continua e sottile manipolazione del personale lavorativo a tutti i livelli e conseguentemente in un inesorabile sfruttamento del lavoro dipendente.

Un così perverso e manipolatorio sistema aziendale, che dell'improprio gestire per obiettivi, ha di fatto un'arma psicologicamente distruttiva nei confronti di chiunque non riesca a realizzare o mantenere livelli di altissimo rendimento, determina situazioni di grave sofferenza e di intollerabile stress nell'ambiente di lavoro.

Cause soggettive:

Lo stress

Con questo termine ci si riferisce alle reazioni con cui un individuo reagisce agli stimoli interni o esterni, definiti agenti stressori o stressor, cercando di farvi fronte attraverso un insieme di risposte funzionali alla situazione. Le risposte possono essere classificate in base al modello di Selye: "sindrome generale di adattamento", introdotto per descrivere la reazione biologica a uno stress fisico intenso e prolungato, che comprende tre fasi:

1. reazione di allarme, consiste in uno shock iniziale con diminuita capacità di resistenza. Il soggetto può reagire attraverso la mobilitazione delle proprie energie e risorse per far fronte alla situazione di allarme.

2. resistenza o omeostasi, il soggetto attraverso i meccanismi della ristrutturazione e della difesa, raggiunge un nuovo equilibrio. Se il fattore di stress persiste o se l'organismo non è in grado di mettere in atto risposte adeguate, subentra la terza fase.

3. esaurimento, in cui l'organismo muore o soffre danni irreversibili.

Alcuni autori (per es. Lazarus, 1966) ritengono che non sia possibile definire oggettivamente quali eventi o situazioni abbiano i requisiti necessari per essere considerati fattori di stress. L'accento viene posto sugli aspetti cognitivi dello stress; vale a dire, è il modo in cui soggettivamente percepiamo o valutiamo l'ambiente a determinare se un fattore di stress è presente o meno. In questo caso la risposta dell'individuo è suddivisa in tre stadi:

1. l'individuo analizza la situazione stressante, la risposta dipende dalla sua percezione di minaccia, di perdita, di danno, di tentazione.

2. attraverso il meccanismo di coping (strategie di reazione messe in atto per affrontare un problema o per gestire le emozioni che esso produce), il soggetto esamina le diverse strategie di difesa atte al superamento della situazione percepita come stressante. Dopo aver compiuto questa analisi il soggetto può mettere in atto i comportamenti strategici di difesa più idonei.

3. il soggetto verifica il risultato dei suoi comportamenti, tesi questi ultimi a far fronte agli agenti stressanti; attraverso questa verifica può valutarne l'efficacia e qualora essi non lo siano stati, correggerli. Per cui le risposte messe in atto dai soggetti di fronte alla situazione stressante sono sempre specifiche ed individuali, dipendono sia da condizioni oggettive, cioè dalle condizioni dell'ambiente circostante, ad esempio: quantità di luce e di temperatura, il rumore, l'inquinamento ecc., sia da condizioni soggettive, cioè dalle percezioni individuali delle situazioni.

Abbiamo detto che il valore attribuito ad una situazione, perché sia definita stressante, è esclusivamente personale; il sistema percettivo crea diversi scenari della realtà e diverse visioni della stessa. Gli individui orientano la propria percezione concentrandosi e ponendo l'attenzione soprattutto verso ciò che li attira maggiormente, lo stress è quindi influenzato da quegli elementi umani che si manifestano nell'interazione con l'ambiente; in questo caso l'ambiente che prenderemo in considerazione è quello lavorativo.

Le caratteristiche del sistema percettivo che influenzano lo stress sono tre: l'importanza attribuita alla situazione, per esempio chi ha trovato un posto di lavoro, magari dopo molti tentativi, lo considera importante, questo influenzerà il suo comportamento. La motivazione, consiste in un processo che attribuisce al comportamento una certa intensità, una particolare direzione ed una specifica sequenzialità, essa dipende dal sistema di valori che caratterizza il soggetto all'interno della sua cultura di appartenenza. L'incertezza di riuscire nell'impresa, questa agisce sullo stress in rapporto a quanto un soggetto si ritiene in grado di farcela o meno a superare l'ostacolo; più ci si percepisce vicini al suo superamento e più lo stress è alto.

Il conflitto

Ci si riferisce al conflitto sia in riferimento al significato etimologico del termine, cioè guerra, contesa, sia per indicare tutte quelle situazioni in cui due o più elementi, collegati tra loro, risultano discrepanti, dissonanti, opposti, disarmonici e di forte contrasto.

Può essere, inoltre, definito come un'attivazione simultanea di due forze di valore uguale ma dirette in senso opposto. Queste due forze, bisogni, o impulsi possono agire contemporaneamente su un individuo.

Sul posto di lavoro i conflitti possono essere di tipo emotivo, se si verificano dei disaccordi fra i desideri, i bisogni, le istanze, le tendenze e le valenze affettive del lavoratore; di tipo cognitivo, se si verificano dissonanze fra diversi aspetti conoscitivi del lavoro.

conflitti di tipo emotivo:

▶ *l'insicurezza e la paura di perdere il proprio posto di lavoro, soprattutto quando il posto di lavoro rappresenta non solo una necessità economica ma determina anche una posizione sociale. E' ovviamente un conflitto che presenta una frequenza direttamente proporzionale al livello di disoccupazione.*

▶ *la mancanza di riconoscimento, di sostenimento, e di possibilità di promozioni.*

▶ *la fine della carriera, può provocare sentimenti di gelosia nei confronti dei colleghi che rimangono in azienda.*

conflitti di tipo cognitivo:

▶ *gli intrighi e la reticenza di informazioni, diretta conseguenza di una mancanza di comunicazione e di informazione.*

▶ *compiti oscuri ed incongruenti, causano nel lavoratore una situazione percettiva di incongruenza cognitiva, difficile da risolvere.*

▶ *la noia e la monotonia sul posto di lavoro, sviluppano nel soggetto reazioni di stanchezza, di apatia, di aggressività.*

▶ *richieste eccessive o insufficienti, possono essere determinanti nel causare azioni vessatorie poiché i lavoratori possono sentirsi sopravvalutati o sottovalutati. Questo influisce sicuramente sulla loro percezione dell'autostima, che tanto più è bassa, tanto più essa è causa di depressione e frustrazione.*

▶ *l'organizzazione del lavoro, può causare mobbing. In particolare l'eccesso di lavoro da un punto di vista quantitativo e l'insufficienza di lavoro in senso qualitativo, dovuti ad una cattiva distribuzione, direzione del lavoro.*

Approccio "vittimista" di Heinz Leymann

La sua analisi parte dal presupposto che il mobbing sia prima di tutto un problema della vittima, ovvero una malattia che la vittima contrae sul luogo di lavoro.

Leymann attribuisce la causa scatenante del mobbing al conflitto sul luogo di lavoro, ma da dove nasce una situazione conflittuale? Secondo l'autore qualsiasi azienda tende a garantire al suo interno rapporti equilibrati e normali, tutto ciò che viene sentito come al di fuori di questa normalità risulta un problema: se questi problemi non si risolvono completamente allora ecco che nascono i conflitti; caratterizzati dalla discordanza di opinioni, infatti ogni una delle parti in causa è convinta di essere nel giusto e non è disposta a scendere a compromessi.

Secondo Leymann sono individuabili 6 campi in cui possono svilupparsi dei conflitti dai quali può scaturire a sua volta il mobbing, i primi 3 sono fattori esterni al gruppo di lavoro, gli altri 3 invece, più legati ad esso.

1. Organizzazione del lavoro. Una cattiva organizzazione e distribuzione del lavoro provoca sicuramente dei conflitti, in particolare vengono individuati due errori fondamentali: l'eccesso di lavoro in senso quantitativo e l'insufficienza di lavoro in senso qualitativo.

2. Mansioni lavorative. Si tratta della qualità del lavoro, se esso è monotono e squalificante, aumenteranno le probabilità che un lavoratore ricorra al mobbing per movimentare il suo tempo e sfuggire alla noia.

3. Direzione del lavoro. Una buona gestione del personale dovrebbe prima di tutto favorire la comunicazione tra i lavoratori, limitando il più possibile le organizzazioni del lavoro come la catena di montaggio o il lavoro a turni. Questi due sistemi infatti tendono all'isolamento dell'individuo, un'alternativa per evitare le conseguenze negative di questi due tipi di lavoro sta nella pratica del job-rotation, ossia nella rotazione regolare delle mansioni. Ulteriormente, spesso dalle aziende viene trascurato l'aspetto della socializzazione, per esempio i nuovi assunti vengono inseriti all'interno dei reparti senza che vengano presentati ai futuri colleghi, questo favorisce la considerazione del nuovo arrivato come un estraneo e quindi, se il nuovo assunto non riesce ad inserirsi con le proprie forze ed a socializzare c'è il rischio che possa diventare una vittima del gruppo preesistente. Infine Leymann individua un altro errore spesso commesso dalla direzione aziendale: il restare sorda alle proposte ed alle critiche provenienti dai dipendenti stessi.

4. Dinamica sociale del gruppo di lavoro. Un gruppo di lavoro messo in qualche modo sotto pressione tenderà a sviluppare più facilmente conflitti rispetto ad un gruppo tranquillo. Il gruppo infatti tende sempre a trovare un equilibrio: se qualcosa, come appunto una pressione, interviene a sbilanciarlo, esso si difenderà rinforzando le sue regole interne; generalmente in questo processo tenderà a cercare una vittima, un capro espiatorio in uno dei suoi membri, che risulterà facilmente mobbizzato.

5. Teorie sulla personalità. Leymann afferma ripetutamente che il carattere della vittima è indipendente dal mobbing. Il mobbing può essere subito da qualsiasi persona in qualsiasi posizione poiché esso dipende sempre dalle circostanze e dall'ambiente sociale. In realtà è il carattere del mobber quello a cui si dovrebbe fare più attenzione, è infatti lui che fa le regole, non la sua vittima; alla quale spesso, per errore, viene attribuita la responsabilità della situazione.

6. Funzione nascosta della psicologia nella società. Leymann critica l'abuso che nella nostra società si tende a fare dei termini "psicologia" e "psicologo". Questa tendenza rende le cose molto più facili al mobber quando accusa la sua vittima di essere la causa di tutti i problemi dell'ufficio.

Approccio "colpevolista" di Tim Field

Questo approccio è tutto incentrato sul "bullo", il capo o il collega che fa mobbing. Infatti secondo Field la causa del mobbing è la personalità disturbata del collega o del capo prepotente. Questo disturbo della psiche viene descritto con toni particolarmente allarmanti ed emotivi.

Il bullo è una persona che:

- ▶ *non ha mai imparato ad assumersi la responsabilità per il proprio comportamento.*
- ▶ *vuole godere i vantaggi di una vita adulta, ma non sa e non vuole accettarne le responsabilità;*
- ▶ *nega ogni responsabilità per il proprio comportamento e le conseguenze di esso.*
- ▶ *non sa e non vuole riconoscere gli effetti del proprio comportamento sugli altri.*
- ▶ *non vuole riconoscere che ci potrebbero essere altre maniere di comportarsi. Secondo l'autore il bullo è un sociopatico affetto da patologia ossessivo-compulsiva. I critici di Field sostengono che il mobbing non è un problema della singola persona, ma dell'azienda intera. Crearsi un mostro a cui attribuire tutte le colpe, la criminalizzazione del mobber, assomiglia molto alla logica del capro espiatorio che rappresenta un pericolo più per la vittima che per il mobber.*

Tipi di mobbing

Mobbing dal basso o down-up:

Il mobber è in una posizione inferiore rispetto a quella della vittima.

Accade quando l'autorità di un capo viene messa in discussione da uno o più sottoposti, in una sorta di ammutinamento professionale generalizzato. In effetti, nelle situazioni di mobbing dal basso sono solitamente più di uno, a volte anche tutti gli operai o i colleghi di un certo reparto, che attuano una vera e propria ribellione contro il capo che non accettano.

La vittima si trova quanto mai in una condizione di isolamento totale e devastante, inoltre essendo il numero dei suoi delatori piuttosto alto, anche il suo tentativo di discolpa risulta arduo; l'ufficio del personale finirà col dare credito alla maggioranza delle voci.

Questa forma di mobbing ha radici molto simili tra le culture. I casi di mobbing dal basso sono comunque abbastanza rari; nell'area tedesca si stima che ricoprono una percentuale del 10% del totale di tutti i casi di mobbing, in Italia la percentuale è addirittura minore, infatti, se l'antipatia verso il capo è un fenomeno molto diffuso, non altrettanto si può dire dell'aperta manifestazione di questo sentimento.

Mobbing dall'alto:

Il mobber è in una posizione superiore rispetto alla vittima: un dirigente, un capo reparto, un capoufficio, un collega di anzianità o di mansioni superiori. Questo tipo di mobbing comprende atteggiamenti ed azioni riconducibili alla ben conosciuta tematica dell'abuso di potere, cioè dell'uso eccessivo, arbitrario o illecito del potere che un ruolo professionale implica. Il capo tradizionale, autoritario e severo, è tendenzialmente più soggetto a questa inclinazione, tuttavia sarebbe errato ritenere che il capo "amicone" ne sia immune.

Il discorso è infatti più ampio: il mobbing può insorgere in ognuno dei due casi, quando il capo usa uno di questi due stili di guida in modo non uniforme. Se infatti usa il modo di fare autoritario e un

po' dispotico con tutti i suoi sottoposti allo stesso modo, ciò non è automaticamente mobbing. Finchè egli usa con tutti lo stesso metro e ognuno subisce un trattamento giustamente ripartito e conseguente a ciò che effettivamente ha fatto, egli potrà essere accusato di eccessivo zelo, ma non di mobbing. Se invece usa il modo di fare da "amicone", ma più con qualcuno e meno con altri, cioè se mostra di fare delle preferenze, allora il mobbing non è troppo lontano.

In un primo tempo ci si è chiesti se per caso questo tipo di mobbing non derivasse dalla gerarchia organizzativa aziendale stessa, ossia se la struttura gerarchica della ditta non facilitasse o addirittura provocasse l'insorgere del mobbing dall'alto, concentrando potere e capacità decisionali nelle mani di alcuni suoi componenti a scapito di altri. Nonostante questo si è visto che snellire la gerarchia aziendale, portandola al minimo indispensabile, porta tanti vantaggi, ma non in fatto di mobbing dall'alto. Questo inquietante fenomeno infatti sembra insorgere ovunque, anche nelle aziende ad organigramma piatto. In ultima analisi, insomma, pare che se una persona fa uso sconsiderato del suo potere professionale, per quanto esso sia limitato, possa divenire con molta probabilità un mobber.

Bossing o mobbing strategico:

E' una forma di mobbing che viene usata strategicamente dalle imprese per promuovere l'allontanamento dal mondo del lavoro di soggetti in qualche modo scomodi.

Può trattarsi di soggetti appartenenti ad una gestione precedente o assegnati ad un reparto che deve essere dimesso, di soggetti divenuti troppo costosi (un senior costa di più di due contratti di formazione lavoro) o che non corrispondono più alle attese dell'organizzazione.

E' prassi frequente nelle imprese che hanno subito ristrutturazioni, fusioni, cambiamenti che abbiano comportato un esubero di personale difficile da licenziare.

Il mobbing dunque si trasforma in una vera e propria politica aziendale, assumendo caratteri di normalità e di ineluttabilità.

La strategia dell'espulsione prende forma nell'intenzione del diretto superiore ed è mirata ad estromettere il soggetto dal processo lavorativo (sono stati riferiti casi di bossing della durata di 20 anni). L'obiettivo è quello di isolare la persona che si ritiene rappresenti una minaccia o un pericolo, bloccargli la carriera, toglierli il potere, renderlo innocuo.

Nel bossing la competenza sociale e le caratteristiche di personalità del mobber e della vittima giocano un ruolo decisamente importante.

Mobbing tra pari o orizzontale:

Il mobber e la vittima sono allo stesso livello: due colleghi con pari mansioni e possibilità.

Normalmente si assiste tra colleghi a piccole invidie, pettegolezzi, conflitti che serpeggiano sotto la superficie; anche se rivalità ed antipatie personali tra colleghi superano per aggressività ed emotività quelle tra superiori e sottoposti. La ragione di questo è che in gioco non c'è il potere formale, ma quello informale, che comprende una serie di fattori legati alla sensibilità e alla percezione individuale. Unitamente a questa ragione bisogna tenere ben presente il contesto nazionale dove se alla difficoltà di occupazione, aggiungiamo la mancanza di trasparenza nell'accesso al lavoro e nello sviluppo di carriera, si ottiene un aumento della competizione in grado di destrutturare i rapporti relazionali e quindi di facilitare il mobbing tra colleghi.

Doppio mobbing:

L'energia distruttiva con cui la vittima è caricata e che trova in famiglia la possibilità di scaricarsi, può giungere ad un livello tale da comportare la saturazione delle riserve familiari. La famiglia latina, 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 prima, ed a contrattaccare poi.

Si tratta naturalmente di un processo inconscio: nessun componente sarà mai consapevole di aver cessato di aiutare il proprio caro.

E' in questi casi che parla di doppio mobbing, il mobbizzato perde la valvola di sfogo rappresentata dalla famiglia e quindi è praticamente accerchiato. Sono questi infatti i momenti di maggiore pericolosità per una vittima, quando cioè si sente veramente abbandonato da tutti.

Il quadro normativo attuale

L'assenza di una specifica previsione legislativa non impedisce di difendersi dal mobbing dal momento che nel nostro ordinamento già esistono norme (costituzionali, civilistiche, penali e specialistiche) le quali, grazie ad una paziente opera di interpretazione, costituiscono un buon argine a protezione delle vittime di violenze psicologiche in ambito lavorativo potendo assicurare la tutela del lavoratore ed il risarcimento dei danni subiti in conseguenza dei comportamenti mobbizzanti oltre che la sanzione di tali comportamenti.

Chi ne è colpito

-il 4/ 7% dei lavoratori attivi

-il 55% sono donne

-prevale negli ultra quarantacinquenni

-in EU è presente in: scuole, università e ospedali

-in Italia è presente maggiormente in banche, giornali e assicurazioni

Un caso

impiegata presso piccola azienda commerciale: 27 anni

Si tratta di un'azienda diretta dal titolare, elemento arrogante e caratteriale. Accusa continuamente i dipendenti di incapacità, usando parolacce e insulti, tanto che l'avvicendamento dei lavoratori è continuo: piuttosto che sopportare i soprusi si licenziano. La lavoratrice cerca in ogni modo di sopravvivere all'ambiente avverso abbozzando e non reagendo ai maltrattamenti.

Durante una trasferta in cui la lavoratrice accompagna il datore di lavoro, questi tenta delle grossolane avances nel corridoio dell'albergo in cui avevano le camere.

Il giorno dopo si scusa promettendo che l'episodio non si sarebbe più ripetuto e nulla sarebbe cambiato sul lavoro.

In effetti nulla cambia: continuano i maltrattamenti.

La lavoratrice si iscrive all'università, il titolare dell'azienda ne è infastidito: pur dichiarandosi soddisfatto del lavoro della dipendente, trova da ridire addirittura sul tipo di facoltà scelto e sui permessi per studio che la legge prevede.

Per non creare problemi la lavoratrice fruisce di permessi esclusivamente il giorno degli esami.

In seguito alle dimissioni di due colleghi, dovute sempre al solito motivo, la lavoratrice si ritrova a svolgere il lavoro di tre persone ricevendone in cambio un aumento di stipendio.

In passato aveva avuto problemi nervosi, perfettamente risolti: lo stress dovuto al superlavoro provoca una ricaduta.

La situazione diventa insostenibile: continui i litigi con il titolare, con contorno di insulti bestemmie e umiliazioni, che dimostrano la sua insensibilità all'evidente stato di cattiva salute della dipendente.

La lavoratrice si rivolge al centro di salute mentale della ASL

Durante un incontro con il titolare tutti i colleghi ne lamentano i comportamenti e la lavoratrice in special modo ribadisce di essere quella più sotto pressione e che in conseguenza sta veramente male.

In seguito ad un ennesimo conflitto molto violento, con il solito contorno di insulti, inerente un lavoro che non le competeva e che secondo il titolare era mal fatto, la lavoratrice si sente male e chiede di essere accompagnata dal medico.

Il titolare se ne disinteressa e devono quindi venire i parenti per accompagnarla.

Da allora, mese di gennaio, a tutt'oggi la lavoratrice è in malattia.

La settimana seguente quest'ultimo episodio la lavoratrice riceve quattro lettere di contestazione disciplinare relative alle mansioni che non le competevano.

Si rivolge alla CGIL che le fornisce assistenza per le risposte: il titolare non accetta le giustificazioni e le infligge una multa, impugnata dalla CGIL che lo costringe a ritirare ogni contestazione.

A marzo, la lavoratrice ancora in cura presso il centro di igiene mentale, si è rivolta allo sportello Mobbing CGIL e, non volendo compromettere ulteriormente la propria salute, si sta indirizzando verso un risarcimento per mobbing attraverso avvocato o un incentivo alle dimissioni.

Purtroppo il ricorso al Sindacato è troppe volte tardivo: il fatto di ritrovarsi solo, danneggia il lavoratore nei confronti sia del datore di lavoro sia della propria salute.

Sitografia:

-www.uil.it

-www.stopmobbing.org

-www.diario-prevenzione.net