

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1. IL FENOMENO DEL MOBBING</b>	<b>7</b>
1.1 Che cosa si intende per mobbing	7
1.2 Quando il mobbing è pianificato: il Bossing	14
1.3 Mobbing e bullismo	21
1.4 Il mobbing entra in casa: il Doppio mobbing	29
<b>CAPITOLO 2. LA DIFFUSIONE DEL MOBBING NEGLI     AMBIENTI DI LAVORO</b>	<b>33</b>
2.1 Il mobbing e le sue fasi	33
2.2 I protagonisti del mobbing	41
2.3 Le cause del mobbing	52
<b>CAPITOLO 3. GLI EFFETTI DEL MOBBING</b>	<b>59</b>
3.1 Conseguenze per la vittima	59
3.2 Conseguenze per l'azienda	66
3.3 Conseguenze per la società	70
<b>CAPITOLO 4. IL MANAGEMENT E LA PREVENZIONE DEL     MOBBING</b>	<b>74</b>
4.1 Prevenzione ed intervento	74
4.2 Aspetti terapeutici	84

<b>CAPITOLO 5. LA TUTELA GIURIDICA CONTRO IL MOBBING</b>	90
5.1 Quadro legislativo nei paesi europei	90
5.2 I progetti di legge in Italia	94
5.3 Legge della regione Lazio, 11 luglio 2002, n.16	100
<b>CAPITOLO 6. ANALISI DEI RISULTATI</b>	102
6.1 Metodologia d'indagine	102
6.2 Settore di provenienza delle vittime	106
6.3 Distribuzione delle vittime tra le varie fasce d'età e il sesso	109
6.4 Caratteristiche professionali del mobber e del mobbizzato	113
6.5 Tipologia delle condotte vessatorie	116
6.6 Relazione tra la frequenza e durata del mobbing	121
6.7 Patologie e sintomi	123
6.8 Cause del mobbing indicate dalla vittima	126
6.9 Il cambiamento di mansioni tra le conseguenze del mobbing	129
6.10 Ruolo del sindacato e delle associazioni	132
<b>CONCLUSIONI</b>	136
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	142
<b>SITOGRAFIA</b>	143
<b>APPENDICE</b>	
(Interviste e legge della regione Lazio)	145

## **INTRODUZIONE**

Il lavoro è parte fondamentale di ogni società umana, come mezzo di sostentamento ma anche, soprattutto nelle società ricche come quelle occidentali, come mezzo per la soddisfazione dei bisogni di auto realizzazione ed espressione di sé.

L'attività lavorativa infatti comprende, fra le altre cose, uno scambio relazionale fra più individui, e il contatto con altri soggetti rende possibile un sentimento di soddisfazione, derivante non solo dal servizio reso ma anche dal "piacere della relazione".

Quando si instaurano dei rapporti di lavoro, però, e in generale in ogni tipo di rapporto interpersonale, è possibile incorrere in situazioni di disaccordo, di scelta fra più opzioni, di contrasto di interessi. Per questi motivi il conflitto viene considerato parte integrante di molte realtà occupazionali e relazionali. In particolare, il conflitto organizzativo si verrebbe a creare perché all'interno della stessa realtà convivono diversi livelli sociali: la coppia (livello interpersonale), il gruppo (livello sociale) e l'organizzazione (livello collettivo). Questi tre elementi dinamici continuamente creano tensione.

La tensione è dunque un aspetto ineliminabile e "normale" delle realtà relazionali e quindi anche di quelle organizzative. Ma non è necessariamente un aspetto negativo; infatti, secondo molte teorie organizzative (soprattutto secondo il "modello a rete", forma di autorganizzazione ad alto livello di indipendenza delle proprie componenti), aziende che hanno al loro interno livelli adeguati di conflittualità risultano essere maggiormente efficienti (Morgan, 1995).

La competitività e il desiderio di successo sono elementi incoraggiati da molti moderni modelli manageriali. Inoltre, il conflitto può costituire un efficace momento di messa in discussione degli assunti, delle pratiche e dei valori

ormai consolidati i quali, in caso di disfunzione, possono rivelarsi inadeguati a risolvere i problemi.

E' per questo che una grande parte delle teorie del cambiamento organizzativo si rifà ad una gestione ottimale del conflitto come chiave per un funzionamento efficace ed efficiente degli “ingranaggi” aziendali.

In particolare queste “tecnologie di intervento sul conflitto” pongono in primo piano, oltre ad un miglioramento qualitativo della leadership, il miglioramento dei rapporti interpersonali e lo sviluppo delle capacità individuali, concentrando la propria attenzione sul problema dell'integrazione fra individui e organizzazione, intervenendo, in sintesi, sulle risorse umane.

L'aspetto umano dell'azienda è stato preso in considerazione soltanto a partire dalla metà del secolo scorso, quando alcuni studiosi del lavoro hanno capito l'importanza della componente psicosociale dell'organizzazione.

La prima esplicita polemica contro l'orientamento organizzativo “razionale” si riscontra nella “Scuola delle Relazioni Umane” di Elton Mayo, la quale tentava di conciliare la “logica dei sentimenti” con la “logica economica”. Vari studi si sono susseguiti poi in questo senso ed hanno ampliato il concetto di “sentimento” introducendo nuovi elementi, fino a giungere all' “Approccio delle Risorse Umane”, detto anche “approccio integrazione-motivazione”, sostenuto da autori quali Argyris e Likert. Secondo questi studiosi, l'essere umano è una “risorsa” per l'azienda, in quanto ogni individuo porta nel suo mondo lavorativo le sue capacità, le sue competenze, le sue potenzialità e tutto un bagaglio di sentimenti e di emozioni, compreso un elemento importante come la motivazione. Tutto questo rappresenta un tipo di energia, un'energia vitale e importante per una buona attività del sistema (Bonazzi, 1997).

Alcuni studiosi, durante il corso dell'ultimo decennio, hanno individuato una tipologia di conflitto lavorativo “degenerato”, che danneggerebbe inevitabilmente il sistema produttivo poiché mira all'esclusione degli individui dal

mondo del lavoro. E' questo il caso di ciò che viene definito "Mobbing", ovvero "violenza psicologica sul luogo di lavoro".

Intorno al mobbing è stata costruita una teoria che, a partire dai Paesi Scandinavi, si è estesa al resto d'Europa e poi al Mondo. La diffusione della teoria ha portato a veri e propri studi scientifici sul fenomeno, per valutarne l'incidenza, ma anche per portarne a conoscenza l'opinione pubblica, sensibilizzando gli organi competenti sul problema.

Pertanto, il mobbing può essere compiutamente definito come una forma di terrore psicologico che viene esercitato sul posto di lavoro attraverso attacchi ripetuti da parte dei colleghi (mobbing orizzontale) e/o dal datore di lavoro e dai superiori gerarchici (mobbing verticale).

Le forme che esso può assumere sono molteplici: dalla semplice emarginazione alla diffusione di maldicenze, dalle continue critiche alla sistematica persecuzione, dall'assegnazione di compiti dequalificanti alla compromissione dell'immagine sociale nei confronti dei clienti e superiori. Nei casi più gravi si può arrivare anche al sabotaggio del lavoro e ad azioni illegali.

Lo scopo del mobbing è quello di "eliminare" una persona che è, o è divenuta, in qualche modo "scomoda", distruggendola psicologicamente e socialmente, in modo da provocarne il licenziamento o da indurla alle dimissioni. Il mobbing ha conseguenze di portata enorme: causa problemi psicologici alla vittima, che accusa disturbi psicosomatici e depressione, ma anche danneggia sensibilmente l'azienda stessa, che nota un calo significativo della produttività nei reparti in cui qualcuno è mobbizzato dai colleghi.

Il carattere sociale del mobbing è confermato dalla centralità che in esso riveste il gruppo. Infatti, il gruppo ben strutturato può essere uno strumento fondamentale per contrastare lo stress al fine di creare un clima caratterizzato da scambio reciproco, sostegno e assenza totale della dimensione giudicante. Ma può anche permettere, in caso di sue patologie, ai membri di evitare un certo grado di responsabilità per i comportamenti negativi, attribuendo tale re-

sponsabilità al gruppo stesso o a individui specializzati nel gruppo, piuttosto che ognuno decida di accettare la responsabilità per il proprio coinvolgimento personale.

L'evoluzione della politica occupazionale che, specie nel terziario, sempre di più accentua i suoi connotati di flessibilità e mobilità, comporta un sempre più costante e progressivo incremento dei “rischi psicosociali o relazionali”, ritenuti tra le principali cause di alterazione della salute dei lavoratori, in aggiunta ai rischi tradizionali (chimici, fisici, biologici).

Tra i suddetti “rischi relazionali”, il fenomeno del mobbing ha sempre più un posto di rilievo, sia per le sue conseguenze sulla salute del lavoratore, sia per i suoi riflessi sociali (scarsa qualità del lavoro, ore lavorative perse, invalidità, spesa sanitaria, ecc.).

Il lavoro che segue si articola in 6 capitoli. Nel primo viene definito il fenomeno del mobbing e le forme che può assumere. Nel secondo capitolo vengono presentate le caratteristiche degli attori che operano nell'ambito del fenomeno, vengono esaminate le azioni e le strategie di cui i mobber possono avvalersi per attaccare le loro vittime, analizzando le situazioni e gli innumerevoli nessi causali che si presentano sul posto di lavoro. Nel terzo capitolo vengono trattate le gravi conseguenze che la vittima può subire ma anche i danni che il mobbing può causare alle aziende in cui si verifica e alla società stessa. Nel quarto capitolo, sono presi in esame le possibili misure di intervento e di prevenzione da impiegare contro il diffondersi di questo fenomeno nell'ambiente di lavoro, indicando anche alcune possibili vie d'uscita dal mobbing. Nel quinto capitolo, viene trattata la legislazione esistente riguardo al mobbing, sia in Italia che in Europa. Infine, nell'ultimo capitolo, la parte empirica del lavoro, sono stati analizzati alcuni casi organizzativi di mobbing, indicando la metodologia utilizzata ed i risultati.

## **CAPITOLO 1. IL FENOMENO DEL MOBBING**

### **1.1 Che cosa si intende per mobbing.**

Il termine Mobbing è usato per definire il complesso di azioni e reazioni che ha luogo in una situazione di terrorismo psicologico esercitato sul posto di lavoro.

Questo termine è mutuato dalla tradizione etologica. Fu infatti l'etologo Konrad Lorenz ad utilizzare nel 1971 questo vocabolo per indicare l'attacco di un gruppo di animali ai danni di un altro animale.

Nei primi anni ottanta, il Prof. Heinz Leymann, che coordinava un gruppo di studio in Svezia, prese in prestito la parola mobbing per descrivere stavolta all'interno degli ambienti di lavoro, situazioni in cui sono presenti forme di violenza psicologica, protratte nel tempo e che si esprimono in un insieme di comportamenti messi in atto ai danni di colleghi o di subordinati.

Il termine mobbing deriva dal verbo "to mob", che nella lingua inglese indica essenzialmente due tipi di azioni, 1) affollarsi, accalcarsi intorno a qualcuno; 2) assalire tumultuando, malmenare, aggredire. Il sostantivo "mob", dal latino "mobile vulgus", significa invece folla tumultuante, spesso nell'accezione dispregiativa di gentaglia, plebaglia, banda di delinquenti. I dizionari parlano anche di "mob law", legge imposta dalla piazza a furore di popolo.

Le forme che il mobbing può assumere sono molteplici: dalla semplice emarginazione alla diffusione di maldicenze, dalle continue critiche alla sistematica persecuzione, dall'assegnazione di compiti dequalificanti alla compromissione dell'immagine nei confronti di clienti e superiori. Nell'azioni più gravi si arriva anche al sabotaggio del lavoro e ad azioni illegali.

La parola mobbing ha superato in fretta i confini della regione scandinava dove è stata usata per la prima volta ed è entrata a far parte di molte lingue e culture.

Cattiverie, pettegolezzi, vere e proprie malvagità di capi e colleghi sono ritenute molte volte regole del gioco e sdrammatizzati da parenti e amici a cui vengono raccontati. L'individuo, in questo modo, si ribella quando ormai è troppo tardi e il danno è fatto.

Soltanto fino ad una decina di anni fa nessuno ne conosceva il significato, negli ultimi tempi la parola mobbing ha riempito le pagine di quotidiani, settimanali e mensili, di riviste specialistiche e non, è comparsa in molti siti web. Ha fatto discutere esperti e gente comune, sociologi, psicologi, medici del lavoro, economisti, sindacalisti, direttori del personale e lavoratori direttamente interessati da questa sindrome del nuovo millennio (Monateri, 2000).

L'associazione contro lo stress psico-sociale fondata in Germania nel 1993, definì ufficialmente il mobbing come “una comunicazione conflittuale sul posto di lavoro, tra colleghi o tra superiori e dipendenti, nella quale la persona attaccata viene posta in una posizione di debolezza e aggredita direttamente o indirettamente da una o più persone in modo sistematico, frequentemente e per un lungo periodo, con lo scopo e/o la conseguenza della sua estromissione dal mondo del lavoro. Questo processo viene percepito dalla vittima come una discriminazione” (Ege, 1996:7).

Per Antonio Casilli “il mobbing è un sistema di organizzazione produttiva dell'attività umana, consistente in una successione di episodi traumatici correlati l'uno con l'altro e aventi come scopo la manipolazione del soggetto mobbizzato” (Casilli, 2000:9).

Nella formulazione attuale con la parola mobbing, si intende una forma di “terrore psicologico” realizzata sul posto di lavoro, nei confronti di uno o più lavoratori ben determinati, da parte dei colleghi o dalla stessa azienda: esso riguarda “qualunque condotta impropria che si manifesti, in particolare, attra-

verso comportamenti, atti, gesti, scritti capace di arrecare offesa alla personalità, alla dignità o all'integrità fisica o psichica di una persona, di metterne in pericolo l'impiego o di degradare il clima lavorativo" (Hirigoyen, 2000:53).

Ricapitolando, si qualificano come mobbing tutti quegli atti e quei comportamenti, posti in essere da un mobber e/o un gruppo di mobber, che traducendosi in atteggiamenti persecutori attuati in forma palese, con particolare determinazione e con carattere di continuità, possono arrecare danni alla condizione psico-fisica del lavoratore.

Il requisito fondamentale perché si possa parlare di mobbing è il tempo: le violenze devono essere regolari, sistematiche e durature, cioè la persecuzione deve essere posta in essere per almeno sei mesi.

Si distinguono almeno due tipi di mobbing:

1. *mobbing emozionale*. Si scatena tra singole persone, più frequentemente tra capo e collaboratore (bossing o mobbing verticale), ma anche tra colleghi (mobbing orizzontale):

1.1 *Bossing*: è la forma prevalente nella pubblica amministrazione. La strategia dell'espulsione prende forma nell'intenzione del diretto superiore (mobber) e, in questo caso, è mirata soprattutto ad estromettere il soggetto dal processo lavorativo. Il soggetto mobbizzato, peraltro, può rimanere in servizio anche per tutta la durata della vita lavorativa.

L'obiettivo è quello di isolare la persona che si ritiene un pericolo o una minaccia, bloccargli la carriera, togliergli potere, renderlo innocuo.

Il conflitto iniziale può nascere anche da banali divergenze di opinione, da gelosie, da differenze di razza, religione o cultura o, più semplicemente, da diversi stili di abbigliamento.

Nel bossing la competenza sociale e le caratteristiche di personalità dell'aggressore e della vittima giocano un ruolo senz'altro importante. I colleghi in genere prendono le distanze dal malcapitato, nel timore di compro-

mettere i loro rapporti col capo che potrebbe attivare forme di rappresaglia contro di loro e privarli dei piccoli benefici di cui possono godere.

1.2 *mobbing orizzontale*: a differenza di altri paesi, come per esempio, gli Stati Uniti d'America, in Italia il mobbing praticato tra colleghi di pari grado è meno presente, anche se si incominciano a registrare i primi segnali di cambiamento.

Infatti le difficoltà del mercato del lavoro, il tasso di disoccupazione, gli esiti lavorativi incerti dei contratti atipici, favoriscono una forte competizione, in grado di attivare alti livelli di aggressività e destrutturare i rapporti interpersonali.

2. *mobbing strategico*. E' attuato intenzionalmente dall'impresa e definisce quella forma di pressioni psicologiche esercitate strategicamente dalle imprese (prevalentemente private), per promuovere l'allontanamento dal mondo del lavoro di soggetti scomodi.

Poco visibile sino alla fine degli anni 90, è divenuto prassi abbastanza frequente nelle imprese che hanno subito ristrutturazioni, fusioni, cambiamenti che abbiano comportato un surplus di personale. Può trattarsi di soggetti appartenenti a gestioni precedenti o assegnati a reparti da dismettere o anche di soggetti da riqualificare professionalmente.

Non sono infrequenti azioni mobbizzanti anche nei confronti di dipendenti divenuti troppo costosi (senior) o che non corrispondono più alle attese dell'organizzazione (lunghe assenze per congedi parentali, malattie serie, portatori di handicap, etc.).

E' evidente che, in questi casi, le dinamiche personali come la scelta del "capo espiatorio" non hanno alcun significato. I colleghi assistono silenziosi e distanziati a dette manovre di mobilità forzata. Fortemente in ansia per le loro sorti future.

Molto più raro, anche se non impossibile, è il mobbing dal basso verso l'alto, o ascendente, cioè il boicottaggio di un capo attuato da un gruppo compatto di subalterni.

Forme di aggressività sono state sempre presenti nel mondo del lavoro e delle organizzazioni: si pensi al nonnismo<sup>1</sup> delle caserme o al bullismo della scuola, ma in misura tale da trovare una loro risoluzione nell'ambito delle dinamiche e degli strumenti di gestione dell'impresa.

Il cambiamento organizzativo che ha attraversato il mondo imprenditoriale italiano negli ultimi dieci anni, (privatizzazioni, accorpamenti, introduzione generalizzata delle nuove tecnologie, etc.) ha comportato spesso un esubero di personale difficile da gestire e all'improvviso ha fatto fare al mobbing un salto di qualità in negativo. Non più soltanto una relazione interpersonale patologica, ma limitata prevalentemente al rapporto capo/collaboratore.

Tuttavia il mobbing è divenuto parte della strategia dell'impresa, una "scorciatoia" per allontanare il personale in esubero, coinvolgendo contemporaneamente gruppi consistenti di lavoratori.

A differenza di quanto alcune volte si sente affermare, il mobbing non è una malattia, ma una condizione lavorativa disfunzionale che, in quanto tale, può comportare importanti effetti negativi sulla salute delle persone prese di mira, perché esercitato a lungo e in forma continuativa. Come fonte di stress costituisce un fattore lesivo sia per il corpo che per la psiche dei soggetti coinvolti, producendo alterazioni funzionali a vari livelli.

Harald Ege, maggior esperto in Italia di mobbing, è arrivato, dopo oltre dieci anni di studi, conoscendo direttamente le vittime, a ridefinire questo fenomeno come "guerra sul posto di lavoro" (Ege, 1998: 8).

---

<sup>1</sup> A prescindere dal bullismo, di cui parleremo più avanti, (v. cap. 1. Par. .3, pag.), il fenomeno del nonnismo è stato studiato dal Prof. Battistelli che nel suo libro "Anatomia del nonnismo", lo definisce come forma di prevaricazione di gruppo, che contrappone la forza alla debolezza, il vincolo di gruppo all'isolamento del singolo o dei singoli, dotata di tratti peculiari così come è peculiare l'ambiente in cui si sviluppa: la caserma. Il nonnismo possiede la risorsa della tradizione e della ritualità, in determinate situazioni, diventa una vera e propria istituzione dotata di propri codici verbali e visivi, di norme, di una propria, sia pur paradossale, cultura, così come di una propria per quanto illegittima funzionalità.

Il mobbing per quanto esteso possa essere è un duello, ossia una contesa tra due avversari principali: il *mobber* o aggressore e il *mobbizzato*, la vittima.

Secondo Ege molti fattori in una situazione di mobbing evocano l'immagine di una guerra: prima di tutto i comportamenti ostili ed aggressivi del *mobber*, le ingegnose strategie di attacco, la ricerca delle alleanze influenti, anche il *mobbizzato*, dall'altra parte, nella sua reazione attiva o passiva si comporta come una roccaforte assediata, progettando tattiche difensive e subendo ingenti perdite. Inoltre ci sono gli spettatori a volte estranei al conflitto, ma più spesso solo apparentemente neutrali, impegnati in realtà a fungere da abili spie al servizio di una o dell'altra parte.

Nel mobbing, come in guerra, se per mantenere la pace è necessaria la cooperazione di entrambi le parti, per far la guerra basta l'intenzione di una sola delle due. Di conseguenza può anche succedere che uno dei due contendenti non si accorga di essere in guerra. La vittima è spesso all'oscuro delle macchinazioni ai suoi danni, in guerra le due parti sono apertamente in conflitto e ognuna sa esattamente contro chi sta combattendo, gli avversari sono sempre chiaramente schierati, però ciò non sempre avviene nel mobbing.

Ci sono persone che si disinteressano esclusivamente al conflitto ed altri che possono essere definiti *co-mobber* che sostengono e rafforzano le azioni dei mobber. *Side-mobber*, invece, sono persone più "creative", che non si limitano ad appoggiare le azioni mobbizanti, ma ne attuano loro stessi delle nuove.

Il nemico è chi è interessato a danneggiare un'altra persona e che per raggiungere lo scopo spesso preferisce agire nell'ombra. La diretta conseguenza di questo comportamento è che la vittima non può ovviamente prepararsi a ricevere il colpo e riporta danni ben più gravi dall'attacco (Ege, 1996).

I motivi per cui un mobber decide di iniziare una guerra sul lavoro contro una vittima sono davvero infiniti: per gelosia, per ambizione, per soldi per incompatibilità di carattere, per divertimento e tanti altri.

Proseguendo nell'analogia con la guerra si può individuare un denominatore comune tra tutte le possibili motivazioni del mobbing: rendere l'altro inoffensivo, ossia costringerlo in una posizione debole e indifesa.

Nella guerra sul lavoro, la posizione peggiore è la completa incapacità di difendersi e reagire. Raggiunto questo stadio la vittima è preda dalla più profonda disperazione e normalmente è già soggetto a malattie psicosomatiche e crisi depressive. L'aggressore ottiene la sua vittoria: la vittima si dimette e lascia il lavoro.

Anche il mobbing, come la guerra vera, non nasce dal nulla, non è mai un evento isolato, slegato dal contesto, ha sempre una storia di precedenti, deriva da una serie di azioni negative che durano da parecchio tempo e si ripetono con una certa frequenza.

Esiste un'altra caratteristica comune tra la guerra vera e la guerra sul lavoro: entrambe non consistono solo di azioni, ma anche di pause ed intervalli.

Nel mobbing le interruzioni sono molto frequenti perché consentono ai *mobber* di accertarsi degli effetti dei suoi attacchi.

## **1.2 Quando il mobbing è pianificato: il Bossing.**

Il Bossing è un tipo di mobbing che assume i contorni di una vera e propria strategia aziendale di riduzione, ringiovanimento o razionalizzazione del personale, oppure di semplice eliminazione di una persona indesiderata. Essa viene compiuta dai quadri o dai dirigenti dell'azienda con lo scopo preciso di indurre il dipendente divenuto "scomodo" alle dimissioni, al riparo da qualsiasi problema di tipo sindacale.

La crisi economica esiste anche per i lavoratori, non solo per le aziende, molti potrebbero temere con giusta ragione di non trovare altro impiego altrettanto redditizio, o di non riuscire a farcela con la sola pensione: così la maggioranza dei dipendenti potrebbero decidere di rifiutare l'offerta della ditta e di restare nonostante tutto. La situazione dell'azienda in questo caso sarebbe molto difficile: il personale è ancora troppo numeroso e le spese per mantenerlo sono troppo alte per uscire dalla crisi. Licenziare d'ufficio sarebbe necessario, ma impossibile a livello sindacale.

L'unica via di scampo potrebbe sembrare proprio il ricorso a strategie di bossing: solo le dimissioni volontarie dei dipendenti non susciterebbero "tempeste sindacali" (Monateri, 2000:11) per cui quello che bisogna fare è indurre il personale ad andarsene spontaneamente.

Una strategia molto diffusa è quella di fare circolare una lista nera, su cui sarebbero scritti i nomi delle persone non indispensabili. Inutile dire che la lista nera non deve mai sembrare "ufficiale", ma sempre "segreta" o "ufficiosa". Queste liste dovrebbero essere più di una, ed in ognuna comparire nomi e combinazioni di nomi diversi (Ege, 1996).

Lo scopo è quello di affiancare alla tensione, anche l'insicurezza e la paura, in modo che nessuno sappia più con esattezza come vanno le cose e se possa o no ritenersi al sicuro. La somma di conflitto, tensione ed insicurezza può dare luogo ad un cocktail fatale e provocare infine le dimissioni di parecchi dipendenti esasperati ed esauriti. L'azienda può raggiungere così senza danni il numero di dipendenti con cui spera di poter superare la crisi.

Il bossing può attuarsi in modi diversi, ma tutti tendono alla creazione, attorno alla persona da eliminare, di un clima di tensione insopportabile: atteggiamenti severi, minacce, rimproveri, a volte anche sabotaggi venuti dall'alto, difficilmente dimostrabili.

Quasi sempre si “gioca” ad ogni livello possibile: si tratta di una vera e propria strategia finalizzata a distruggere il dipendente. Spesso anche una semplice ed insignificante distrazione, commessa nella compilazione di un modulo, può diventare per il datore di lavoro uno strumento di persecuzione e di accusa. Siamo di fronte a programmi moralmente difficili da capire, in cui più o meno tutto è permesso: il mobber, l'aggressore, può essere l'azienda stessa, che a volte non ha nemmeno bisogno di ricorrere a mezzi estremi: è sufficiente già togliere al lavoratore i suoi status-symbol così duramente guadagnati (la macchina dell'azienda, il telefono cellulare, la postazione di lavoro attrezzata, la stanza accogliente, etc.) oppure affidargli, di punto in bianco, dei lavori dequalificanti in cui egli si trovi non soltanto degradato e dequalificato, ma anche privato di qualsiasi opportunità di compiere qualcosa di costruttivo; così l'azienda può raggiungere lo scopo di eliminare il dipendente senza passare attraverso il licenziamento.

Non bisogna però dimenticare come i mobber di oggi possano diventare poi i mobbizzati di domani; le aziende, infatti, spesso scelgono il dirigente paranoico e autoritario per assicurarsi una migliore gestione e una più sicura “tensione produttiva”, ma i dirigenti invecchiano e per mandarli via bisogna pagare indennità altissime. Può succedere che si arrivi a fargli una guerra giorno per giorno, fino a dequalificarli ed escluderli dal lavoro. Si attua cioè anche nei loro confronti quella strategia di terrore e di tensione che prima, per seguire direttive aziendali, veniva messa in pratica da loro stessi.

Il bossing esiste ed è documentato in tutta Europa, è sicuramente ben presente nella realtà italiana, dove la scarsa offerta di lavoro causa un elevato livello di disoccupazione e conseguentemente, terrore da parte dei lavoratori di

perdere il proprio posto. In questa situazione la pressione che il datore di lavoro ha la possibilità di esercitare sul dipendente, con la minaccia del licenziamento, diventa facilmente uno strumento di bossing, o mobbing pianificato.

Nei sistemi dove è maggiore la libertà di licenziare, minore sarà la frequenza di strategie di bossing.<sup>2</sup> Al contrario, in una realtà dove il licenziamento è ammesso solo per giusta causa o giustificato motivo, pena sanzioni anche rilevanti, l'interesse a provocare le dimissioni può diventare molto forte e se il lavoratore ha scarse possibilità di trovare una diversa occupazione, la sua resistenza alle violenze sarà maggiore, con conseguenze a volte davvero nefaste per lui.

Il bossing quindi può rilevarsi strumento appetibile per allontanare persone ben precise: molto spesso a divenirne vittima sono soggetti deboli, come i disabili, oppure donne; ma anche i dipendenti con troppa personalità o troppo zelo, o con un'anzianità che è divenuta troppo onerosa da un punto di vista stipendiale, sono tipici bersagli di queste manovre.

Assunta la decisione, l'azienda pone in essere un vero piano strategico per eliminare il dipendente, che si snoda attraverso vari passaggi, tanti quanti le circostanze e la fantasia dei suoi autori riescono ad offrire. L'importante è creare attorno al soggetto da colpire il massimo della tensione possibile, ed ogni sistema è valido. Si inizia con ossessivi controlli, che sfociano in continui richiami disciplinari, per sciocchezze o comportamenti fino a quel momento tollerati.

Altra tattica è quella di porre il soggetto in condizioni di isolamento fisico, magari con il trasferimento in uffici deserti, o sedi distaccate di secondaria importanza o addirittura in disuso. Ma l'isolamento si può attuare anche attraverso la cessazione del saluto da parte dei superiori, il rifiuto del colloquio, l'interruzione della comunicazione.

---

<sup>2</sup> In queste realtà il bossing è attuato soprattutto nei confronti delle lavoratrici madri, le uniche comunque protette rigidamente dal licenziamento, oppure per motivi diversi, spesso politici.

Parallelamente, la strategia colpisce l'operato del lavoratore: tutto ciò che produce viene continuamente criticato. Il lavoro viene fatto ripetere, ma non soddisfa mai il controllore. Oppure vengono radicalmente ridotte le responsabilità lavorative, con assegnazione di compiti palesemente inferiori alle possibilità del dipendente o con drastica riduzione del flusso di lavoro da sbrigare. Al contrario, il bossing si può attuare anche imponendo al soggetto obiettivi impossibili da raggiungere.

Altri segnali sono rinvenibili in pratiche aziendali meramente ostruzionistiche, come mancanza di informazioni sul lavoro da svolgere o il rifiuto immotivato di permessi necessari. Tutto quanto può contribuire a far "saltare i nervi", o comunque umiliare una persona, può costituire utile materia di mobbing.

La facilità con cui sempre più ditte ricorrono a questi mezzi poco ortodossi per operare rivoluzioni nel proprio personale è impressionante e direttamente collegata al clima di crisi economica in cui il mondo industrializzato si dibatte da anni. Chi pratica il bossing non conosce, o non si rende conto, delle conseguenze deleterie che alla lunga potrebbero rilevarsi con forza. Innanzitutto non si calcola quanto costa effettivamente il bossing all'azienda nel periodo che intercorre da quando lo si inizia a quando arriva al suo esito, cioè mentre un dipendente accusa i problemi psicosomatici legati alla tensione e all'insicurezza. Se una persona sta male, psicologicamente e fisicamente, si mette in malattia, o chiede permessi per sottoporsi a visite ed esami: è cioè per molto tempo assente dal lavoro e tuttavia retribuita. Anche quando è presente sul lavoro, poi, il suo rendimento produttivo è sensibilmente inferiore rispetto al solito: non è più concentrata o attenta, se è in preda alla depressione potrebbe davvero non riuscire più ad applicarsi anche minimamente.

Più un dipendente resiste al bossing e più i costi della ditta aumentano: deve pagare una persona che è o assente o non rende più al massimo e spesso addirittura pagare già il suo sostituto, che deve imparare il lavoro per subentrargli.

Ci sono persone in grado di resistere agli attacchi di bossing per anni, semplicemente perché quel lavoro è tutto quello che hanno e non sono disposti per nessuno motivo a lasciarlo.

L'azienda perde denaro e il lavoratore perde la salute. Inoltre, anche chi cede, si dimette e cerca un altro impiego, in questo secondo posto di lavoro non renderà mai più al cento per cento: infatti potrebbe avere risentito psicologicamente della precedente storia di bossing, o semplicemente aver perso ogni fiducia in qualsiasi azienda e non essere più disposto a darle il meglio di sé.

E' difficile che un'impresa riesca a comprendere queste problematiche, ma nei casi in cui vertici aziendali intelligenti e previdenti hanno valutato queste conseguenze, il risultato sono stati contratti collettivi interni in cui il bossing è esplicitamente proibito.

Come abbiamo già detto, il bossing è una forma di mobbing su scala aziendale, anche in esso si registrano differenze di metodi, motivazioni e reazioni a seconda delle caratteristiche della società in cui esso è perpetrato. E' chiaro che alcuni presupposti sfuggono per forza di cose alle differenze culturali: un'organizzazione che si basi sul profitto deve necessariamente tendere a mantenere il bilancio in attivo, ovunque essa sia. Quando gli affari cominciano ad andare male, comincerà a licenziare il personale e se questo non è possibile per qualsiasi motivo, adotterà, coscientemente o no, strategie di bossing più o meno pesanti. In alcuni paesi si registrano casi di bossing anche all'interno di strutture pubbliche e statali, che normalmente dovrebbero essere estranee alla logica del profitto: le motivazioni in questi casi non sono economiche, ma di altro tipo, generalmente politiche.

Possiamo affermare che il bossing come pratica è presente in tutte le culture, perché le leggi economiche sono ovunque le stesse. Quello che cambia da società a società è il metodo di attuazione del bossing, poiché, le culture sono diverse per aspettative, ruoli, valori. Così, se trovarsi da un giorno all'altro senza mansioni o senza scrivania è "popolare" in quasi tutti i paesi, senza che

sia possibile trovare differenze significative, non altrettanto si può dire della pratica di togliere gli status symbol ai dirigenti eccessivamente invecchiati. Ciò infatti dipende dal diverso ruolo che l'esperienza e l'anzianità di servizio rivestono all'interno della cultura del lavoro di quella società. In Europa, questi valori hanno generalmente un certo peso, cosa che invece ha ormai perso quasi del tutto negli Stati Uniti, in cui il dinamismo e l'intraprendenza di una cultura che ha fatto "del nuovo" e del "giovane" i propri presupposti, non lascia speranze a chi nuovo e giovane purtroppo non è più (Ege, 1997).

Ci sono culture che tendono più di altre ad analizzare un problema sotto diverse e sempre nuove angolazioni, invece di ricorrere alle solite e obsolete soluzioni .

In Italia, si tende a ripercorrere strade già praticate forse per timore di sbagliare (Ege,1998), così, per ridurre il personale, non si esita a mettere in atto strategie di bossing, che sono il metodo più semplice e diretto per arrivare allo scopo. I paesi scandinavi, invece, sono culturalmente portati alla ricerca della perfezione, così, in questa loro tendenza, cercano e valutano strumenti sempre nuovi, che possano giungere ad una soluzione ottimale del problema. Così accade anche in casi in cui il bossing sarebbe a prima vista il metodo più diretto per risolvere, per esempio, il problema della crisi economica di un'azienda. I dirigenti scandinavi, prima di ricorrere al bossing, si guarderanno perlomeno attorno per trovare altre vie: faranno fare ricerche di mercato, convocheranno esperti e consulenti (Rupprecht-Stroell, 2001).

Una soluzione, per le aziende, per far fronte alla crisi, potrebbe essere quella di portare "la settimana lavorativa a 28 ore per tutti i dipendenti, abbassando conseguentemente gli stipendi. In questo modo si evitano molti licenziamenti: meno lavoro, ma per tutti" (Ege,1997:127).

Le strategie di bossing sono in massima parte condizionate dalle caratteristiche particolari della situazione in cui devono funzionare.

Grande importanza nella scelta del metodo persecutorio, per esempio, hanno la posizione sociale e l'età della vittima: togliere determinati privilegi infatti potrà avere un effetto psicologicamente devastante su persone non più giovani, abituate già da anni ad usufruirne e sicuri del peso della loro esperienza, a differenza di un giovane rampante appena insediatosi nell'ambito ruolo manageriale, che non proverà mai altrettanta umiliazione. Come è comprensibile, privare della comodità dell'automobile della ditta sarà un'azione più grave se coinvolge una persona che lavora lontana da casa, o che è costretto a continui spostamenti per lavoro.

La decisione di una particolare strategia di bossing dipende anche dal settore di produzione della ditta e dalle mansioni dei lavoratori che si intendono colpire.

Per tutte queste considerazioni, il peso della cultura è sensibilmente in secondo piano, in quanto contano più le circostanze particolari del caso. E' senz'altro vero, comunque, che la cultura può influenzare la scelta di perpetrare bossing a livello di aspettative e sistemi di valori morali e umani.

### ***1.3 Mobbing e bullismo***

Il termine bullismo è la traduzione italiana dell'inglese "bullying" ed è utilizzato per designare un insieme di comportamenti con cui qualcuno ripetutamente fa o dice cose per avere potere su un'altra persona o dominarla. Il termine originario "bullying" include sia i comportamenti del "persecutore" che quelli della "vittima" ponendo al centro dell'attenzione la relazione nel suo insieme.

Spesso al fenomeno non si dà molta importanza perché lo si confonde con i normali conflitti fra coetanei, mentre il bullismo è caratterizzato da alcuni fattori:

- Intenzione di fare del male e mancanza di compassione: il “persecutore” trova piacere nell’insultare, nel picchiare o nel cercare di dominare la “vittima” e continua anche quando è evidente che la vittima sta molto male ed è angosciata.
- Intensità e durata: il bullismo continua per un lungo periodo di tempo e la quantità di prepotenze fa diminuire la stima di sé da parte della vittima.
- Potere del “bullo”: il bullo ha maggior potere della vittima a causa dell’età, della forza, della grandezza o del genere (ad es. maschio più forte della femmina).
- Vulnerabilità della vittima: la vittima è più sensibile degli altri coetanei alle prese in giro, non sa o non può difendersi adeguatamente ed ha delle caratteristiche fisiche o psicologiche che la rendono più incline alla vittimizzazione.
- Mancanza di sostegno: la vittima si sente isolata ed esposta, spesso ha molta paura di riferire gli episodi di bullismo perché teme rappresaglie e vendette.
- Conseguenze: il danno per l’autostima della vittima si mantiene nel tempo e fa inclinare la persona ad un considerevole disinvestimento dalla scuola; peraltro alcune vittime diventano a loro volta aggressori.
- In una situazione di normale conflitto tra i coetanei, nessuno di questi elementi è presente. Le persone coinvolte in un normale conflitto tra pari:
  - non insistono oltre un certo limite per imporre la propria volontà
  - spiegano il perché sono in disaccordo, manifestando le proprie ragioni
  - si scusano o cercano soluzioni di “pareggio”
  - si accordano e negoziano per soddisfare i propri bisogni

- sono in grado di cambiare argomento e allontanarsi.

Il bullismo si esprime in due forme: diretto e indiretto.

1) diretto: con pugni, schiaffi, dispetti di ogni genere, quindi manifestato in attacchi relativamente aperti nei confronti della vittima. Avviene fra i maschi, che sono maggiormente esposti al fenomeno rispetto alle femmine, soprattutto nelle classi della scuola media. I maschi utilizzano i mezzi più rozzi, appariscenti facendo leva sulla forza fisica per soggiogare il loro bersaglio. Sono sempre i bambini più anziani, robusti e cattivi a prevaricare sui più deboli.

2) indiretto: con l'isolamento sociale ed intenzionale, con l'esclusione dal gruppo, con sguardi maliziosi, etc. e avviene di più fra le donne e nelle donne. Esse adottano modalità di molestia più sottili, basate sull'astuzia piuttosto che sulla forza: calunniare, disturbare, fare rumore, alterare i rapporti di amicizia. La loro "crudeltà" non si trasforma in spettacolo, come avviene tra i maschi, ma viene piuttosto eseguita dietro le quinte, in modo invisibile.

Il ruolo del "prevaricatore" nel gruppo è abbastanza centrale e la maggior parte delle ricerche sulle gerarchie di dominanza sono state condotte prendendo in considerazione la posizione e le funzioni degli individui dei ranghi più alti, mentre quelle relative ai ranghi più bassi sono state di solito prese in esame solo indirettamente .

Gli studi sul comportamento e sulle relazioni sociali tra animali, specialmente quelli in cattività, forniscono una varietà di indicazioni utili se viene osservata la necessaria cautela nel tracciare parallelismi tra animali ed uomini (Marini, 1999).

Per la psicologia sociale, la "teoria del capro espiatorio" sembra adeguata a descrivere la condizione dei ragazzi che rivestono il ruolo di "vittime". Secondo questo punto di vista, gli atteggiamenti negativi (pregiudizi) e i comportamenti aggressivi contro singoli individui o gruppi di minoranza costituiscono una forma del cosiddetto "spostamento" dell'aggressione: le tendenze aggressive che non possono essere dirette verso il loro obiettivo naturale, sono

spostate su una vittima innocente ed in genere meno pericolosa, il cosiddetto “capro espiatorio”. Tuttavia, un’analisi più accurata di tali ipotesi rivela parecchi limiti e i risultati delle ricerche risultano in genere equivoci e contraddittori (Marini, 1999).

Kurt Lewin ha usato il concetto di “capro espiatorio” nei suoi studi sui diversi stili di leadership di gruppo (autoritario, democratico e laissez-faire) condotti su gruppi di piccole dimensioni che si riunivano per il tempo libero. Nel gruppo, condotto da una guida autoritaria o orientata verso il potere, è stato possibile in alcuni casi osservare quello che è stato definito comportamento del capro espiatorio: un singolo membro del gruppo veniva fatto oggetto di una reazione aggressiva da parte degli altri membri del gruppo, senza che ve ne fosse alcun motivo. Anche questo fenomeno è stato interpretato come una manifestazione di spostamento dell’aggressività dal leader dominante a uno dei membri del gruppo, che in questo modo diventa temporaneamente un capro espiatorio (Lewin, 1939, cit. in Marini, 1999:47).

Numerosi studi sull’aggressione suggeriscono l’opportunità di considerare, oltre ai fattori situazionali, i fattori di personalità relativamente stabili di ciascun individuo, non trascurando anche quei fattori come le disposizioni genetiche, i rapporti genitori-figli, le prime esperienze sociali, che possono contribuire alla creazione di schemi di reazioni tipiche e relativamente stabili dell’individuo e rientrano nel quadro dei fattori di personalità (Olweus, 1991).

Ciò che distingue i bulli dagli altri ragazzi, è la mancanza di empatia, l’insensibilità ai sentimenti degli altri, che li rende incapaci di stabilire relazioni positive, di creare un vero e proprio rapporto: non solo con i coetanei, ma anche con gli insegnanti e i genitori, verso i quali hanno spesso atteggiamenti oppositivi ed arroganti.

I bulli hanno un forte bisogno di potere e di dominio, per cui sembrano godere nel controllare e nel sottomettere gli altri. Considerando le condizioni familiari, sovente inadeguate, nelle quali molti di essi sono stati allevati, è na-

turale ipotizzare che abbiano sviluppato un certo grado di ostilità verso l'ambiente, questo potrebbe spiegare la soddisfazione che essi provano nell'infliggere danno e sofferenza agli altri (Fonzi, 1999).

E' possibile distinguere tre categorie di bulli.

*Il bullo aggressivo.* Questo tipo di bullo proietta la sua aggressività su chiunque possa fungere da capro espiatorio, noncurante delle conseguenze del suo comportamento: è impulsivo, ha un forte bisogno di dominare, è fisicamente ed emotivamente molto forte e ha una elevata stima di se stesso.

*Il bullo ansioso.* Questo tipo di bullo ha più problemi di qualsiasi altro tipo di bullo, è sia ansioso che aggressivo, insicuro e poco amichevole, se la prende con i ragazzi più forte di lui e provoca attacchi di altri bulli.

*Il bullo passivo.* Questo tipo di bullo è facilmente dominato, non è particolarmente aggressivo, è dotato di comprensione empatica e si sente colpevole solo dopo aver agito. Per ciò che concerne il tipo di intervento, esso si differenzia a seconda del tipo di bullo. Per il bullo aggressivo è necessario uno speciale trattamento volto a rendere consapevole il soggetto della negatività della sua condotta. Per il bullo ansioso bisognerebbe intervenire cercando di migliorare la stima del soggetto, facendo in modo che la sua aggressività venga canalizzata positivamente. Per il bullo passivo è possibile aumentare i sentimenti di colpa del bambino e far sì che il bullismo non risulti la scelta più facile.

La vittima è in genere un bambino o una bambina ansioso/a, debole, introverso/a, tranquillo/a: è ripetutamente presa in giro in modo pesante, denigrata, messa in ridicolo, umiliata, dominata. Aspetta di essere difesa dal genitore o dall'insegnante, non reagisce attivamente come i compagni più aggressivi. Sembra che non abbia nessun buon amico/a nella classe, infatti non porta a casa compagni/e di classe o altri/e coetanei/e dopo la scuola e raramente trascorre del tempo con essi/e, a casa o fuori. Perde interesse nelle attività scolastiche e mostra un improvviso o graduale peggioramento del rendimento sco-

lastico . Le vittime soffrono anche di scarsa autostima e hanno un'opinione negativa di sé e della propria situazione. Spesso si considerano fallite e si sentono stupide, timide. Solitamente vivono a scuola una condizione di solitudine e di abbandono (Olweus, 1996). Gli psicologi ci avvertono che le cause sono molteplici: vi è o un disagio familiare, o scolastico, o di solitudine, o di “diverso”, ma in genere e soprattutto nei ragazzi il bullismo è determinato dalla forza fisica e più tardi, nell'età adulta “prosegue” con la forza psicologica di potere da parte dei capi, detto mobbing.

In una società in cui si persegue la ricchezza e si rifugge dalla povertà ricorrendo alla forza e all'inganno, facendosi influenzare da pregiudizi e non badando alle ingiustizie, è chiaro che il bullismo non può essere considerato un comportamento antisociale. Se prevalgono ideologie razziste, se l'unico obiettivo che si persegue è la lotta per il potere, i bulli non potranno che agire indisturbati.

Il bullismo non è un problema solo per la vittima, è un problema anche per tutte le persone che sanno che questi comportamenti avvengono nella scuola o che vi assistono, per il clima di tensione e di insicurezza che si instaura. Se i comportamenti prepotenti vengono lasciati continuare, possono avere un effetto molto negativo sulla vittima. Se ai bambini è permesso di compiere atti di bullismo è molto probabile che cresceranno compiendo prepotenze e da grandi facilmente picchieranno il partner ed i propri figli.

Nelle prevaricazioni/prepotenze bisogna distinguere almeno 6 “ruoli”:

- 1) il bullo
- 2) la vittima
- 3) l'aiuto del bullo
- 4) il sostenitore del bullo
- 5) il difensore delle vittime
- 6) l'outsider = indifferente

I fenomeni del bullismo nell'infanzia e il mobbing nell'età adulta, devono essere affrontati fra le priorità nazionali a livello educativo, culturale e legislativo. E' necessario però operare con interventi globali, sistematici e permanenti su tutta la collettività, coinvolgendo in modo attivo la popolazione di qualsiasi età, ruolo, religione, status creando "un sistema di regole" che modifichino certi comportamenti e stereotipi di altri tempi e civiltà.

Sono stati condotti studi e ricerche per scoprire l'influenza dei mass media, della tv (spesso carica quotidiana di violenza). Indagini scientifiche recenti evidenziano come ogni bambino sia bombardato da miriadi di immagini violente, una sorta di educazione negativa contro la quale la società, la famiglia, la scuola si sentono impotenti. Prima si pensava che la violenza fosse appannaggio della povertà, ora le ricerche confermano, per una sorta di pari opportunità, che anche le cosiddette "classi bene" danno il loro contributo al bullismo.

I piccoli bulli hanno buone probabilità di diventare delinquenti. Le vittime, con esiti psicopatologici, possono isolarsi e avere serie conseguenze sui rapporti interpersonali e sulla salute nel rapporto con se stessi, fino al suicidio (Fonzi, 1999).

Le ricerche indicano una diffusione più generalizzata del bullismo nelle scuole elementari e medie, come fenomeno socio-relazionale e modalità diffusa di soluzione dei conflitti. Con il crescere dell'età, si assiste ad una diminuzione della frequenza con una maggiore radicalizzazione in un numero ristretti di casi, come forma stabile di disagio individuale. I bulli persistenti sono a rischio di problematiche antisociali e devianti, le vittime rischiano quadri patologici con sintomatologie anche di tipo depressivo.

Una politica antibullismo può essere attuata a molti livelli. Nelle scuole in cui si cerchi di cambiare gli atteggiamenti e i comportamenti vessatori bisogna compiere uno sforzo per affrontare il problema, coordinato tra tutte le componenti del sistema scolastico. I dirigenti scolastici e tutto il corpo docen-

te devono investire parecchio per affrontare in maniera sinergica il problema delle angherie tra i compagni.

Questo non significa solamente impegno di tempo e risorse per lo sviluppo e l'attuazione della politica, ma rende anche necessario il coinvolgimento pieno degli organi direttivi nella realizzazione passo dopo passo del programma, sia supervisionando e supportando tutto il personale, sia intervenendo prontamente qualora le norme o le scadenze concordate non siano rispettate. Pertanto, nel momento in cui genitori ed insegnanti non sentono il bullismo come problema, o si comportano in modo tale da rendere ancora più pericolosi e violenti i rapporti tra i bambini, una politica antibullismo non potrà trovare terreno fertile.

Nel quadro di una politica scolastica integrata, il personale docente dovrebbe prestare maggiore attenzione in classe, negli spostamenti all'interno della scuola e nella sorveglianza dei bambini durante i momenti di gioco.

Deve esserci sempre tempo per ascoltare i problemi degli alunni e per rispondere ad eventuali interrogativi, come pure devono essere evitate strategie di controllo del comportamento che potrebbero umiliarli o intimidirli.

E' preferibile che il personale ricorra piuttosto ad un approccio diretto, chiaro e fermo, incentrato sulla risoluzione del problema e che permetta agli alunni di esercitare un ruolo attivo nella ricerca della soluzione del conflitto.

Gli alunni dovrebbero essere aiutati a esprimere i loro sentimenti con modalità che non siano aggressive o distruttive, a rispettare e ad apprezzare le differenze e le somiglianze, a comprendere come nasce ed agisce il giudizio.

I genitori potrebbero scoraggiare modalità prepotenti di risoluzione delle difficoltà, informando immediatamente la scuola nel caso sospettassero che il loro bambino sia vittima di tali comportamenti o li assuma nei confronti di altri bambini, collaborando con essa per aiutarlo a modificare la sua condotta.

#### **1.4 Il mobbing entra in casa: il Doppio mobbing**

Il doppio-mobbing è una situazione che H. Ege ha riscontrato in Italia ma di cui non si trova traccia nella ricerca europea sul mobbing.

Questo fenomeno è legato al ruolo particolare che la famiglia ricopre nella società: in essa un individuo nasce e cresce e crescendo apprende i valori, i principi, gli schemi in base a cui strutturerà poi la sua vita di adulto. Molte ricerche e studi hanno affermato che la famiglia è una micro società, cioè una società rimpicciolita, ma contenente tutte le sue caratteristiche. Come sono diverse le culture, così sono diverse le famiglie, o forse proprio perché sono diversi i rapporti familiari sono diversi anche quelli sociali.

Il sud della nostra società occidentale ed avanzata ha caratteristiche comuni anche per quanto riguarda il ruolo della famiglia sul singolo individuo. In Italia, ma anche in Spagna o in Grecia, il legame tra individuo e famiglia è molto forte; la famiglia partecipa attivamente alla definizione sociale e personale dei suoi membri, si interessa del loro lavoro, della realizzazione e dei loro problemi, è sempre presente a fornire consigli, aiuti, protezione.

La situazione è diversa invece nelle società anglosassoni e ancora di più in quelle nordiche, dove i bambini vengono educati da subito ad una maggiore indipendenza e il sistema scolastico stesso facilita e rende indispensabile questo distacco; le famiglie sono meno inclini a dispensare protezione ed a farsi carico dei problemi dei propri componenti. Le persone sono più sensibili al mobbing, perché sono prive di quel confortante serbatoio familiare in cui sfogarsi e ricaricarsi (Ege, 1997).

Da un certo punto di vista, questa posizione isolata del singolo può anche costituire un vantaggio, poiché impedisce che altre persone, tipo il partner, risentano dei pericolosi effetti del mobbing, d'altra parte però la situazione della vittima è normalmente più difficile, perché il suo grado di sopportazione è più basso. Ciò non significa che la famiglia di tipo europeo settentrionale venga meno al suo ruolo: essa è sempre la società principale, che si fa carico dell'educazione culturale, oltre che personale, della nuova generazione. Tuttavia, instaura un legame diverso tra i suoi componenti rispetto a quello di una famiglia di tipo mediterraneo e questa diversità diventa cruciale quando una situazione di mobbing colpisce uno dei suoi membri.

La vittima tende a cercare aiuto e consiglio a casa. Qui sfogherà la rabbia, l'insoddisfazione o la depressione che ha accumulato durante la giornata lavorativa. E la famiglia assorbirà tutta questa negatività, cercando di dispensare al suo componente in crisi aiuto, comprensione, rifugio dai problemi: la crisi porterà necessariamente a uno squilibrio dei rapporti, ma la famiglia ha più risorse del singolo e riuscirà a tamponare la falla.

Nei paesi mediterranei, come abbiamo detto, il legame familiare è più forte che nei paesi nordici. La maggiore unione, la vicinanza fisica, come anche la più forte carica emotiva che lega i componenti della stessa famiglia, all'inizio del mobbing costituiscono un grande vantaggio per la vittima: essa infatti può contare sugli affetti familiari per ricaricarsi di energie positive e per godere di quella comprensione che gli è venuta a mancare sul posto di lavoro. Il mobbizzato italiano in genere non ha quindi bisogno di cercare disperatamente un aiuto: lo possiede già a priori. Sfogarsi in famiglia genera un effetto tranquillizzante sulla vittima, che riesce così a sopportare più a lungo la situazione di mobbing sul lavoro.

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

Il mobbing non è un normale conflitto, un periodo di crisi che si concluderà presto; è uno stillicidio di persecuzioni, attacchi e umiliazioni nel tempo e alla lunga è devastante. La vittima trasmette la propria sofferenza al coniuge, ai figli, ai genitori il più delle volte per anni. Il logorio attacca la famiglia che resisterà per un certo tempo finché le risorse saranno esaurite ed anch'essa entra in crisi.

Se questo avviene la situazione della vittima di mobbing crolla.

La famiglia protettrice cambia atteggiamento, cessando di sostenere la vittima e cominciando a proteggersi 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 diventa una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare, che ora pensa a proteggersi prima ed a contrattaccare poi. Naturalmente è un processo inconscio: nessun membro sarà consapevole di non aiutare più il familiare.

Il doppio-mobbing accade perché non possiamo scegliere i nostri familiari, bensì ci siamo nati in mezzo. Abbastanza raramente però troviamo casi di

mobbing nei piccoli gruppi a base elettiva, dove prevalgono relazioni informali (amichevoli). Ciò deriva dal fatto che ognuno di noi può scegliere liberamente con chi trascorrere il suo tempo libero. Se nella compagnia si verifica un cambiamento del clima, per esempio si inserisce nel gruppo una persona che troviamo antipatica ed insopportabile, non siamo costretti a subire. Possiamo sempre lasciare il gruppo e trovarcene un altro; abbiamo la possibilità di ritrarci da una situazione per noi spiacevole.

E' qui la differenza tra amici, familiari e rapporti di lavoro: la possibilità o meno del ritiro. Né nella famiglia, né sul posto di lavoro, la via di fuga è facilmente agibile. In entrambi i casi siamo più o meno costretti a continuare anche in condizioni non piacevoli (Ege, 1996).

Nel tempo libero e negli amici cerchiamo essenzialmente rapporti sereni e la possibilità di "staccare la spina" (Saolini, 2001:17).

Traiamo tanto piacere dallo stare tra amici perché cerchiamo di evitare i problemi e parliamo di cose piacevoli. Anche tra amici si può affrontare difficoltà e chiedere consiglio o aiuto, ma il limite della saturazione dell'amicizia è molto più basso di quello della famiglia.

Il mobbing si sviluppa raramente o quasi mai tra amici, tuttavia la capacità di assorbimento e la possibilità di costituire uno sfogo di un rapporto di amicizia sono molto più limitati che nella famiglia. Gli amici servono per poter dimenticare i problemi quotidiani, ma non per potersi sfogare con loro. Sfogarsi troppo o troppo spesso avrà come risultato inevitabile la perdita degli amici stessi.

Il doppio-mobbing è la situazione in cui la vittima è bersagliata sul posto di lavoro e per di più privata della comprensione e dell'aiuto della famiglia. Il mobbing a cui è sottoposto è raddoppiato: ora non è solo presente in ufficio, ma continua con altre modalità dopo, a casa.

## **CAPITOLO 2. LA DIFFUSIONE DEL MOBBING** **NEGLI AMBIENTI DI LAVORO**

### **2.1 Il mobbing e le sue fasi**

Il mobbing non è una situazione stabile, ma un processo articolato, che comincia lentamente, che si nasconde dietro mille parvenze e diventa spesso evidente solo dopo una lunga incubazione. Il mobbing è un fenomeno in continua evoluzione, in cui è possibile individuare delle fasi successive. In base a questa caratteristica, gli esperti hanno cercato di definire gli stadi che il mob-

bing attraversa, per cercare di capire i metodi e le prerogative, giungendo ad elaborare degli schemi teorici.

Lo scopo di questi modelli è quello di rendere più facile il riconoscimento di una situazione di mobbing e quindi più corretta la valutazione delle cause e la scelta delle soluzioni. Il modello teorico dell'andamento del mobbing è dunque lo strumento di analisi migliore del fenomeno.

Finora il modello più esauriente e completo, usato attualmente, anche se spesso rimaneggiato ed integrato, per gli studi in Germania ed in Svezia, è il modello a quattro fasi elaborato da Leymann, che riflette una percezione del mobbing prettamente applicato alla realtà svedese, in cui lo studioso operava con una valida integrazione derivata dalle sue radici culturali tedesche. Per questo il modello Leymann, oltre che nell'area scandinava, si presta in modo efficace all'applicazione anche all'interno di studi condotti in Germania.

Il massimo esperto in Italia, Harald Ege, a cui si deve l'introduzione di questa tematica, ha apportato degli aggiustamenti al modello base di Leymann per renderlo adatto all'applicazione alla realtà del mobbing italiano. Questo aggiustamento è stato necessario non perché il modello base fosse inesatto, bensì erano le caratteristiche stesse della realtà sociale italiana troppo distanti e non confrontabili con quella germanica o nordeuropea, all'interno della quale il modello era stato elaborato.

Il modello di Leymann si compone di quattro fasi, sebbene non tutti i casi di mobbing seguano fedelmente questo andamento: possono non arrivare all'ultima fase, o finire in una delle fasi intermedie, o saltare una o più fasi.

*Prima fase: il conflitto quotidiano.*

In tutti i luoghi di lavoro nascono dei conflitti mille volte al giorno, ed è assolutamente normale: infatti sul posto di lavoro, come nella vita, si scontrano caratteri, opinioni e abitudini diverse. Questi conflitti non sono sempre parte del mobbing, ma possono diventarlo. Ciò succede solo in un caso: quando il conflitto quotidiano non si risolve. Se il momentaneo screzio tra colleghi non

si chiarisce, consentendo alla situazione di tornare al punto di partenza, l'astio o il desiderio di rivalsa da parte di uno o più degli attori possono restare, anche per lungo tempo e minare alla base le relazioni sociali, favorendo l'insorgere di una situazione di mobbing. Nell'ambito del proprio ambiente lavorativo la vittima inizia a subire una serie di conflitti e attacchi che generano un certo malessere. Nei primi mesi in cui vengono svolte queste aggressioni, appaiono nel lavoratore vessato i primi sintomi psicosomatici che esprimono il disagio: incubi, insonnia, mal di stomaco, vomito, nausea, solitudine con ripiegamento su di sé. Spesso, dopo un anno compare un'ansia generalizzata.

*Seconda fase: L'inizio del mobbing e del terrore psicologico.*

Il conflitto quotidiano, nato per caso, matura e diventa continuativo, trasformandosi in mobbing vero e proprio. I ruoli della vittima e del mobber si definiscono: il mobber comincia ad agire in modo sistematico e per lo più intenzionale, il mobbizzato inizia a subire un pericoloso processo di stigmatizzazione: egli diventa, agli occhi di tutti, la vittima.

*Terza fase: errori ed abusi anche non legali da parte dell'Amministrazione del Personale.*

La situazione di mobbing è ormai così evidente da trascendere i limiti dell'ufficio o del reparto in cui è nata e diventare di pubblico dominio. Inoltre la vittima comincia ad accusare problemi di salute: può assentarsi più frequentemente, richiedere permessi per visite mediche, mettersi in malattia, manifestare un calo di rendimento. Tutto questo può portare il caso sul tavolo dell'Ufficio del Personale, che svolgerà indagini. Il più delle volte ne esce che la vittima è un elemento dannoso e dispendioso per l'azienda. L'Amministrazione del personale cercherà quindi di eliminare la vittima, ricorrendo anche ad inganni e procedure ai limiti della legalità: di solito ricorrerà a trasferimenti, declassamenti di mansioni, punizioni di vario tipo, in modo

da porre la persona in una situazione sgradevole da farle rassegnare le dimissioni.

*Quarta fase: l'esclusione dal mondo del lavoro.*

E' sicuramente la fase più pericolosa: una volta consolidate le varie manifestazioni vessatorie nei confronti del lavoratore designato come vittima, possono verificarsi ripercussioni sia di natura "patrimoniale" che psicologica di grande rilievo (Saolini, 2001).

Il mobbing raggiunge il suo scopo: eliminare la vittima. Essa può dimettersi, esasperata dagli attacchi del mobber e dagli abusi dell'azienda o anche resa incapace di continuare a lavorare dalle sue condizioni psicofisiche, può chiedere il prepensionamento oppure può addirittura essere licenziata con un pretesto o inganno. A livello psicologico può esplodere una grande aggressività contro di sé, il che può portare nei casi più disperati al suicidio, oppure, l'aggressività può essere rivolta verso l'esterno, compromettendo il più delle volte anche rapporti con la propria famiglia. Non tutti i casi di mobbing arrivano all'ultima fase. Solo le vittime dei casi estremi sono costrette in un modo o nell'altro ad abbandonare il lavoro (Leymann, 1990).

Il modello a quattro fasi di Leymann è stato pensato per fornire una descrizione del fenomeno del mobbing quanto più esatta e semplice: è dunque un modello puramente descrittivo, che prende in esame il fenomeno in quanto tale. Ciò che invece sembra in qualche modo sfuggire in questo modello è la situazione della vittima. La mancanza di questa dimensione, ha condotto Ege a rivedere ed integrare questo schema teorico, arrivando ad elaborare una variante di questo modello. Il modello di Leymann non sembra tenere conto del fatto che le varie fasi, per costituire un processo, devono necessariamente avere una relazione tra loro, manca una relazione che le unisca in modo logico. Solo se aggiungiamo una fase intermedia lo schema funziona. L'aggiunta di questa fase intermedia è cruciale, in quanto ci permette di dare il via a tutta una serie di altre domande e riflessioni.

Se si considera un processo dal punto di vista del soggetto che vi partecipa, il modello diventa molto più ricco, fluido e chiaro in tutti i suoi aspetti: ogni singola fase, oltre a essere importante per sé, diventa importante anche per le altre: contiene cioè la preparazione alla fase successiva e la spiegazione della fase precedente. Anche se consideriamo la possibilità di saltare una fase o interrompere il processo prima della sua fine canonica, in un modello come quello di Leymann mancheranno sempre le risposte alle domande che riguardano il soggetto del processo e la connessione logica tra le varie fasi (Ege, 1998).

Il modello italiano di Ege si compone di sei fasi di mobbing vero e proprio, legate logicamente tra loro e precedute da una sorta di pre-fase detta “condizione zero” che non è ancora mobbing ma ne costituisce l’indispensabile presupposto.

La “condizione zero”: si tratta di una pre-fase normalmente presente in Italia ma sconosciuta nella cultura nordeuropea: il conflitto fisiologico, normale ed accettato.

Una tipica azienda italiana è conflittuale. Si tratta di conflitto generalizzato, che vede tutti contro tutti e non ha una vittima cristallizzata: diverbi d’opinione, discussioni, piccole accuse e ripicche. Questa conflittualità fisiologica non costituisce mobbing, anche se è evidentemente un terreno fertile al suo sviluppo. Nella “condizione zero” non c’è da nessuna parte la volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri.

*Prima fase: il conflitto mirato*, si individua una vittima, la quale assume la veste di “capro espiatorio” in quanto qualsiasi problema aziendale e/o dei singoli lavoratori gli viene in qualche modo attribuito; ciò sul semplice, spesso casuale presupposto che in una singola occasione il capro espiatorio avesse effettivamente avuto la responsabilità dell’accaduto; verso di essa si dirige la conflittualità generale. Il conflitto fisiologico prende una direzione, l’obiettivo

è quello di distruggere l'avversario, il conflitto non è più oggettivo e limitato al lavoro ma si sposta verso argomenti privati.

In questa fase il fenomeno del mobbing non è ancora emerso con chiarezza e non è ancora possibile capire se mai si realizzerà.

*Seconda fase: l'inizio del mobbing.*

Corrisponde alla 2° fase del modello di Leymann: gli attacchi da parte del mobber non causano ancora sintomi o malattie di tipo psico-somatico sulla vittima, ma tuttavia le suscitano un senso di disagio e fastidio. La vittima percepisce un inasprimento delle relazioni con i colleghi ed è portata ad interrogarsi su tale mutamento.

*Terza fase: primi sintomi psico-somatici.*

La vittima manifesta i primi problemi di salute e questa situazione può protrarsi per lungo tempo. Questi primi sintomi riguardano in genere un senso di insicurezza, panico, l'insorgere dell'insonnia e problemi digestivi.

*Quarta fase: errori ed abusi dell'Amministrazione del Personale.*

Corrisponde alla 3° fase di Leymann, in cui il caso di mobbing diventa pubblico e spesso viene favorito dagli errori di valutazione da parte dell'Ufficio del Personale.

Diventano più frequenti le assenze per malattia, l'Amministrazione del Personale si insospettisce, inizia ad indagare, invia richiami disciplinari alla vittima.

*Quinta fase: serio aggravamento della salute psico-fisica della vittima.*

Il mobbizzato entra in una situazione di vera disperazione, di solito soffre di forme depressive più o meno gravi e si cura con psicofarmaci e terapie, che hanno solo un effetto palliativo in quanto il problema sul lavoro non solo resta, ma tende ad aggravarsi. Spesso subisce il cosiddetto "doppio-mobbing", in quanto alle vessazioni che deve sopportare in azienda si aggiungono le incomprensioni che provengono dal nucleo familiare, il quale tende a ritenere che le colpe di quanto accade siano da attribuire al comportamento della stes-

sa vittima, questa, pertanto, perdendo i punti di riferimento essenziali della propria esistenza, perde sempre più fiducia in se stessa favorendo col proprio comportamento l'azione dell'aggressore e aggravando le condizioni della propria psiche.

Gli errori da parte dell'amministrazione sono di solito dovuti alla mancanza di conoscenza del fenomeno mobbing e delle sue caratteristiche, infatti i provvedimenti presi sono pericolosi per la vittima, poiché essa si convincerà di essere essa stessa la causa di tutto e di vivere in un mondo di ingiustizie dove non può far nulla, precipitando ancora di più nella depressione.

*Sesta fase: esclusione dal mondo del lavoro.*

Corrisponde alla 4° fase di Leymann; implica l'uscita della vittima dal mondo del lavoro tramite dimissioni volontarie, licenziamento, ricorso al pre-pensionamento e anche ad esiti traumatici quali il suicidio, lo sviluppo di manie ossessive, l'omicidio o la vendetta sul mobber. La depressione porta la vittima a cercare l'uscita con le dimissioni o licenziamento, una forma più grave può portare al pre-pensionamento o alla richiesta della pensione di invalidità. I casi di disperazione più seri si concludono purtroppo in atti estremi (Ege, 1997).

Questo modello a sei fasi colma le due mancanze che in precedenza erano state rilevate riguardo al modello a quattro fasi di Leymann. Quello a sei fasi risulta applicabile alla realtà dell'Italia e in generale a quella dei paesi mediterranei. Inoltre è aderente alla situazione vissuta della vittima del mobbing, riuscendo quindi a fornire una connessione logica ed esauriente delle varie fasi del processo.

Le variazioni sono possibili e probabili: possono mancare una o più fasi ed il mobbing può concludersi prima della sesta fase, tutto dipende sempre dalla particolare storia di mobbing di ogni vittima.

Ege ha classificato le azioni che vengono solitamente compiute dagli aggressori al fine dell'emarginazione della vittima, individuando le seguenti fattispecie:

1. la negazione degli atti umani (impedendo alla vittima di comunicare con i colleghi di lavoro);
2. l'isolamento sistematico (ponendo la vittima lontano dai colleghi o compiendo gesti di negazione di colloqui);
3. il demansionamento o la privazione assoluta di qualsiasi mansione;
4. attacchi alla reputazione della persona (nell'aspetto che attiene alle sue opinioni politiche o agli atteggiamenti sessuali o familiari);
5. la violenza o le molestie sessuali (seppure molto più raramente).

Ege ha poi osservato che anche nelle persone che partecipano alla realizzazione del fenomeno è possibile individuare caratteristiche costanti: così la vittima può essere qualsiasi persona che però si presenti come "diverso" agli occhi dei colleghi, il mobber può essere sia un collega che un superiore o addirittura un subordinato il quale cerca alleati tra gli altri lavoratori al fine di aggredire la vittima; infine vi è lo spettatore il quale è determinante per l'insorgenza del fenomeno, in quanto consente che la persecuzione psicologica venga consumata davanti ai suoi occhi senza che egli faccia qualcosa per aiutare la vittima.

Le soluzioni devono avere soprattutto carattere preventivo in quanto l'azienda deve fin dall'inizio pensare ad assegnare un certo tipo di mansioni e determinate funzioni proprio in considerazione delle caratteristiche del lavoratore e di quelle con le quali egli verrà in rapporto.

## **2.2 I protagonisti del mobbing**

Possiamo definire i partecipanti al fenomeno del mobbing, degli “attori in quanto, proprio come su un palcoscenico, ognuno di loro ricopre un ruolo particolare, che determina le sue azioni e reazioni” (Ege, 1996:95).

I protagonisti del mobbing sono due: il *mobbizzato*, cioè la vittima ed il *mobber*, ossia l’aggressore.

Il mobbizzato è sicuramente la prima persona che si accorge del mobbing e proprio attraverso il suo comportamento e le sue condizioni di salute è possi-

bile per gli altri accorgersi della presenza del mobbing. Il mobbizzato è senza ombra di dubbio quello che maggiormente soffre degli effetti del terrore psicologico. Il suo ruolo è di accogliere su di sé gli attacchi degli altri, accollarsi le responsabilità altrui, proiettare su di sé i loro problemi.

Walter (1995) definisce la vittima del mobbing come una persona che si ammalia, si assenta dal posto di lavoro, si licenzia. E' colpita da stress, attraversa fasi di depressione o manie suicide, mostra mancanza di fiducia in sé, da un lato è convinta di non avere colpa e dall'altro crede di sbagliare tutto. Leymann (1993) vede il mobbizzato come l'attore del processo di mobbing che risulta il più danneggiato, colui che perde inesorabilmente e completamente. Niedl (1993) cerca di trovare dei punti in comune tra le vittime e distingue quattro diverse caratteristiche della persona che sono:

- *l'età*: perché con essa aumenta il pericolo di essere mobbizzato;
- *il sesso*: non si trovano differenze di percentuale tra le vittime di un sesso o dell'altro, uomini e donne vengono attaccati nella stessa proporzione;
- *il settore lavorativo*: non esistono dei settori o attività in cui il mobbing si manifesta più frequentemente di altri;
- *il tipo di professione*: in quelle amministrative la percentuale dei casi di mobbing è più alta che negli altri impieghi (Niedl, 1995).

Questi autori hanno stilato una classificazione di tipi ideali di mobbizzati. Come tutte le classificazioni, anche questa ha un valore puramente formale e descrittivo, ci fornisce un aiuto nel riconoscimento dei ruoli e della presenza del fenomeno del mobbing:

- *il distratto*, è colui che non si accorge che la situazione attorno a sé è cambiata e quindi non è in grado di valutarla correttamente e realisticamente;
- *il paranoico*, è colui che percepisce il suo ambiente come pericoloso nei propri confronti: ai suoi occhi l'organizzazione dell'ufficio e i colleghi sono fattori che cercano tutti di danneggiarlo;

- *il severo*, è quello che mantiene le sue regole in ogni caso. Il problema è che poi pretende lo stesso dagli altri;
- *il passivo e dipendente*, aspetta sempre riconoscimenti da parte del suo ambiente, ma proprio il suo servilismo può scatenare l'antipatia dei colleghi;
- *il presuntuoso*, è il classico tipo che crede di essere molto più di ciò che è in realtà;
- *l'ipocondriaco*, è quello che non è in grado di esprimere emotivamente il peso soggettivo che il lavoro gli causa e incline all'autocommiserazione, si sente vittima di forze esterne;
- *il vero collega*, dimostra a tutti la sua amicizia, però se qualcosa non funziona, la sua sincerità lo porta a denunciare apertamente il problema. Un tale atteggiamento diretto può essere pericoloso per un mobber che già sta mobbizzando qualcuno nell'ufficio. Il rischio è di venire scoperto, così il mobber allarga la sua azione e lo include tra le sue vittime. Inoltre potrebbe verificarsi un'altra possibilità: come per tutti quelli che sono troppo efficienti e simpatici, potrebbe scatenarsi l'invidia di qualcuno e provocare così il mobbing verso di lui;
- *il sicuro di sé*, è una persona che crede in se stessa e nelle sue capacità, persino le critiche non lo toccano più di tanto. Un carattere di questo tipo può facilmente provocare invidia nei colleghi;
- *il camerata*, questo tipo, come il vero collega, non ha problemi con nessuno: gli piace la compagnia, organizza serate, gode di un alto grado di popolarità; però l'insieme di troppe qualità potrebbe provocare l'invidia;
- *il pauroso*, questo tipo ha paura di tutto, di perdere il posto di lavoro, del suo capo, di fallire, di fare errori. Viene mobbizzato in genere perché provoca disturbi negli altri: i colleghi temono di venire loro malgrado coinvolti nell'alone di panico che egli diffonde, perdendo così fiducia in sé stessi e cominciano a vederlo come un pericolo per la propria tranquillità, per l'equilibrio mentale e anche per il lavoro;

- *il permaloso*, si tratta di una persona molto sensibile, ha bisogno che il suo lavoro venga continuamente riconosciuto, ogni critica, anche se insignificante, ha su di lui effetti devastanti, per cui proprio le critiche, sul suo lavoro o sulla sua vita privata, assumono per lui il ruolo di azioni mobbizzanti pesanti e possono portarlo alla distruzione completa del suo precario equilibrio.
- *l'introverso*, è una persona che ha evidenti difficoltà nei rapporti interpersonali. La sua mancanza di comunicazione potrebbe essere intesa come un atteggiamento ostile verso gli altri e provocare per questo reazioni aggressive nei suoi confronti;
- *il capro espiatorio*, è la “valvola di sfogo” di ogni gruppo di lavoro, è il componente più debole che deve svolgere il ruolo della vittima sacrificale, un insicuro incapace di difendersi efficacemente dall’essere investito suo malgrado di questa funzione. Il bersaglio permanente delle critiche e degli errori di tutti, non necessariamente il capro espiatorio è una vittima del mobbing, anche se per lui le possibilità di diventarlo sono altissime.

Per definizione il Capro Espiatorio è colui che paga al posto di altri. Questi “altri” o sono meglio tutelati perché appartengono al gruppo omogeneo di potere che crea il Capro Espiatorio o, al limite, non esistono come persona dato che la complessità del processo decisionale spersonalizza la responsabilità. La sua designazione non è tuttavia il risultato di una scelta unilaterale e arbitraria. Il gruppo di potere deve tenere conto della necessità di designare un colpevole dotato di un sufficiente grado di credibilità sociale. Affinchè ci sia credibilità bisogna che il candidato a Capro Espiatorio occupi nell’organizzazione un ruolo funzionalmente connesso all’area in cui si è verificato l’incidente. Di norma, egli si trova nel punto di intersezione tra il livello gerarchico più basso del gruppo omogeneo di potere e il grado minimo sufficiente di credibilità (Bonazzi, 1983).

Il fenomeno del Capro Espiatorio può essere correttamente affrontato soltanto se si assume che esso è l’espressione di una situazione di crisi, intesa

come un momento qualitativamente diverso dalle condizioni di normale funzionamento di un sistema. La creazione di un Capro Espiatorio appare come il prezzo sostitutivo che un gruppo omogeneo di potere offre nel quadro di una strategia volta a superare la crisi stessa con il minor danno possibile. La sua creazione può essere il prezzo che una coalizione perdente paga alla conclusione di un conflitto. Sovente è anche il prezzo che si paga in anticipo allo scopo di evitare un conflitto. In ogni caso occorre distinguere fra le dinamiche del conflitto e le dinamiche con cui un gruppo omogeneo di potere sceglie o contratta con i gruppi antagonisti, colui che deve pagare, per comporre un conflitto o per evitarlo (Bonazzi, 1983).

Le dinamiche generative di Capro Espiatorio, nell'ambito della sociologia del comportamento collettivo e in quella dei piccoli gruppi, presentano in linea di principio le seguenti caratteristiche:

- a) una scarsa strutturazione formale della situazione sociale in cui le dinamiche si determinano;
- b) il carattere essenzialmente "espressivo" presentato dal Capro Espiatorio. Tale sacrificio è un atto sociale fine a se stesso: dal momento in cui soddisfa una domanda diffusa di giustizia riparatrice o appaga un'aggressività collettiva e quindi lo scopo dell'espiazione è raggiunto;
- c) l'individuazione del Capro Espiatorio, nonché la sanzione a cui è sottoposto, è decisa da gerarchie superiori. Le sanzioni sono delle variabili definite da una molteplicità di elementi. Si distinguono tre tipi di sanzioni: coercitive, remunerative e normative o simboliche (Etzioni, 1961). Nelle moderne organizzazioni complesse si possono escludere il ricorso a sanzioni coercitive, se non in casi estremi; quelle più remunerative si trovano soprattutto ai livelli inferiori della scala gerarchica, mentre quando si sale ai livelli superiori acquistano più rilevanza le sanzioni di natura simbolica;
- d) l'individuazione del Capro Espiatorio possiede un significato prevalentemente "strumentale", in quanto rientra nel quadro di una strategia razional-

mente orientata a tutelare gli interessi difensivi di un dato gruppo di potere (Bonazzi, 1983).

Il primo atto di una ricerca sui processi di formazione di Capri Espiatori dovrà essere quello di individuare i differenti attori sociali, individuali e collettivi, che sono coinvolti nel processo. Questa individuazione avrà come scopo principale quello di definire ciò che i gruppi percepiscono come il campo dei propri interessi e valori rispetto al contesto in cui si sviluppa il processo di accertamento di responsabilità dell'incidente. Si analizzeranno di conseguenza le strategie che i gruppi mettono in atto, in rapporto alle posizioni ed alle strategie di altri gruppi. I soggetti di analisi possono essere sia interni all'organizzazione in cui si è verificato l'incidente e sia esterni, ma comunque interessati ad un determinato esito nel processo di accertamento (o occultamento) delle responsabilità (Bonazzi, 1983).

L'analisi delle dinamiche generatrici di Capri Espiatori può essere inserita in una più vasta "sociologia dello scandalo", ancora tutta da definire e come questa a sua volta può essere vista come un particolare modo di fare della sociologia del potere, dato che il potere è studiato non nella normalità del suo esercizio ma in condizioni di crisi. Un'analisi comparata, a livello di diversi paesi, sulle varie modalità in cui il potere (economico, politico, amministrativo, etc.) gestisce gli scandali in cui si trova coinvolto, può diventare in tal modo un nuovo e abbastanza originale punto di osservazione sulle analogie e sulle diversità di differenti società nazionali (Bonazzi, 1983).

Il sistema politico-amministrativo italiano è caratterizzato, dalla netta separazione e dalla fondamentale diversità esistente tra l'amministrazione ordinaria (Stato, Enti locali) e l'amministrazione speciale (Parastato, Rai, banche, imprese a partecipazione statale, ecc.). Vari autori, tra cui Passigli e Ferraresi hanno messo in luce che a differenza di quanto accade in Francia con la pratica del "pantouflage", in Italia non esiste pressoché mobilità fra le due strutture. Mentre l'amministrazione ordinaria procede al reclutamento e all'utilizzo

dei suoi quadri secondo regolamenti e prassi rigidamente determinati, nell'amministrazione speciale vige in genere una elevata negoziazione delle cariche (non solo dirigenziali) che sono direttamente connesse ai rapporti di forza esistenti tra i partiti e si nota quindi una relativamente alta precarietà delle cariche stesse (Bonazzi, 1983).

Ci sono due tipi di reazione che una vittima può opporre al mobbing, quella passiva e quella attiva. Il mobbizzato quindi può cambiare in due direzioni a seconda dell'atteggiamento con cui reagisce al fenomeno.

1) *Reazione passiva*, il lavoratore ancora non crede o non vuole accettare di essere in una situazione di mobbing. Tenta di continuare normalmente la sua vita quotidiana in ufficio. Col passare del tempo, però, si accorge che qualcosa non va più bene come prima, soprattutto con una certa persona o con un certo gruppo di persone. Questa situazione frustrante potrebbe portarlo ad una certa depressione o potrebbe continuare a credere che si tratti di piccoli ed insignificanti conflitti. In un modo o nell'altro, la vittima diventa sempre più insicura di sé, ha una paura folle di sbagliare, si pone in uno stato di isolamento comunicativo destinato ad aggravarsi sempre di più.

2) *Reazione attiva*, in questo caso la vittima, invece di subire passivamente il mobbing, prova a difendersi. Può indirizzare l'attenzione dei colleghi verso le azioni del mobber, in modo da avere testimoni per un'eventuale accusa, può cercare di allearsi con altri colleghi, per non restare isolato e per contare su qualcuno nel difendersi dagli attacchi. Entrambe le reazioni portano ad una situazione peggiore per la vittima: la persona passiva arriva alla depressione, la persona attiva non accetta la situazione così com'è e lotta per i suoi diritti, ma non ottiene nulla. C'è una differenza sostanziale: per arrivare alla fine la vittima attiva si è però consumata, le sue risorse sono arrivate ai limiti, inoltre la sua posizione sociale è caduta, perché hanno visto come inutile è stata la sua lotta. La reazione attiva porta ad una conclusione favorevole per il mobbizzato: la vittima attiva è costretta a rassegnarsi al fatto che da sola non usci-

rà mai dalla situazione di mobbing e si rende conto della necessità di ricorrere ad un aiuto al di fuori del posto di lavoro. Invece la vittima passiva non solo non capisce che ha bisogno di aiuto esterno, ma addirittura tende a rifiutarlo (Ege, 1996).

Il mobber è l'aggressore che, purtroppo, ha il vantaggio di poter agire insieme ad altri aggressori formando un gruppo per distruggere la vittima con la sicurezza di restare impuniti. L'unione fa la forza ma in senso negativo: se la vittima trova il coraggio di lamentarsi con il superiore che difficilmente sarà creduta di fronte alla maggioranza che nega, più probabilmente verrà essa stessa accusata di soffrire di ossessioni e manie di persecuzione. I mobber sono persone che tra due alternative scelgono quella più aggressiva, si impegnano affinché il conflitto prosegua e si intensifichi, non mostrano sensi di colpa, credono di fare qualcosa di buono, danno ad altri la colpa, non sono consapevoli delle conseguenze negative che il mobbing ha per la vittima (Walter, 1993).

Come per la vittima, gli autori hanno delineato dei tipi di mobber anche se sono individui imprevedibili, sfuggono ad ogni schematizzazione, sono determinati nella loro azione dalle circostanze che si trovano intorno:

- *l'istigatore*, è sempre alla ricerca di nuove cattiverie, pianifica nuove strategie per stressare e distruggere la sua vittima, è una persona che di proposito mobbizza qualcuno e probabilmente si diverte anche nel farlo;
- *il conformista*, si tratta degli spettatori non coinvolti direttamente nel mobbing che però hanno le loro responsabilità nel non fare nulla per bloccarlo;
- *il collerico*, il suo carattere gli impedisce di controllare e trattenere i suoi sentimenti, non ha tolleranza verso le mancanze degli altri, sfoga i suoi umori senza riguardo verso i colleghi che gli stanno intorno;
- *il sadico*, prova piacere a tormentare gli altri, non agisce mai a caso soltanto perché gli si offre l'occasione, ma in modo ponderato, mirato e programmato;

- *il megalomane*, ha un'opinione distorta di sé stesso, si vanta perché crede di essere quello che lui vorrebbe essere e sottomette chiunque possa mettere in discussione l'autorità che crede di avere;
- *il criticone*, critica ma non propone soluzioni, le rifiuta se qualcun altro le avanza, perché in effetti non è interessato ad altro se non alla critica stessa. Questo tipo di persona disturba generalmente molto l'atmosfera e il clima di lavoro dell'ufficio e particolarmente distruttivo si dimostra verso quelle persone che sono la causa maggiore della sua insoddisfazione;
- *il leccapiedi*, un tipo che fa il tiranno verso i suoi sottoposti e si comporta invece da schiavo con il suo capo, non si fa scrupolo di distribuire "calci e pugni" a colleghi credendo di mostrare la sua forza o temendo la loro competizione;
- *il tiranno*, non cerca e non vuole né critiche né soluzioni, spesso non è interessato alle prestazioni dei suoi colleghi o dei suoi sottoposti. Fa mobbing solo per il gusto di sottomettere qualcuno, i suoi metodi sono spesso crudeli. Si comporta da vero dittatore, schiavizzando gli altri;
- *l'invidioso*, è una persona "orientata verso il suo esterno perennemente preoccupata dalle variazioni del suo ambiente" (Brinkmann, 1995: 103). Sottomette solo per il gusto di danneggiare la sua vittima;
- *il carrierista*, cerca con tutti i mezzi di fare carriera, senza farsi scrupolo di lasciare delle vittime sulla sua strada, non ha alcun sentimento per la collaborazione sociale, è preoccupato solo per se stesso e per la sua carriera.

Un altro ruolo non poco importante, è quello affidato agli "spettatori", cioè a tutti quelli che, pur non facendo parte della categoria degli aggressori o delle vittime e pur non avendo apparentemente alcuna funzione, partecipano al mobbing in modo affatto marginale. Lo percepiscono, lo vivono di riflesso, si vedono come mediatori tra i protagonisti del conflitto. Il loro ruolo è in effetti decisivo per la sopravvivenza del fenomeno: di fronte al suo manifestarsi, essi

possono decidere con il loro comportamento se farlo proseguire o bloccarlo fin dal suo inizio.

Walter (1995) ha delineato in maniera semplice le caratteristiche delle persone che non sono coinvolte nel mobbing indicandole con il termine *co-mobber* o *mobber indiretti*:

- sembrano non avere nulla a che fare con il mobbing, però sono in contatto con i mobber (colleghi, capi, o dipendenti diretti),
- si rifiutano di accettare qualsiasi responsabilità per il mobbing, però si vedono come mediatori tra i protagonisti del conflitto,
- dimostrano grande fiducia in sé stessi, esprimono le loro simpatie per una parte o per l'altra oppure non vogliono assolutamente avere a che fare con nessuna delle due;
- spesso sono le persone chiave del vero conflitto (Walter, 1993).

Possiamo classificare gli spettatori in tre classi: i *side-mobber*, gli *indifferenti* e gli *oppositori*.

I *side-mobber* sono quelli che aiutano concretamente il mobber con il loro sostegno e la loro alleanza. Ne fanno parte:

- *il ruffiano*, è simile alla vittima servile o al mobber leccapiedi, si comporta da fedele compare dell'aggressore. Fuori da questa alleanza, è un conformista che va nella direzione della corrente ed evita in ogni modo di farsi troppo notare. Come collega è affidabile, ma nel momento in cui un gruppo o un capo comincia a fare mobbing verso qualcuno, allora accetta la situazione ed è pronto a spalleggiare il mobber per paura di ritrovarsi allo scoperto;
- *il falso innocente*, è preoccupato della sua apparenza, ma si impegna anche a rimanere fedele ad una certa opinione o ad una corrente prevalente. E' possibile che spalleggi il mobber o che rifiuti di aiutare la vittima temendo di diventare lui stesso mobbizzato.

Gli *indifferenti* sono quelli che favoriscono il mobbing con il loro non-intervento contro le azioni distruttive del mobber. Ne fa parte:

- *il rinunciatario*, odia mettersi in evidenza, per lui è importante non venire mai coinvolto in nulla che possa anche solo farlo sospettare di essere protagonista. Il rinunciatario tende a non assumere proprio nessuna opinione, traendosi fuori da tutto quel che accade. Una persona che teme così tanto di prendere posizioni, difficilmente costituirà un sostegno attivo per il mobber, ma con il suo silenzio non impedirà nemmeno l'azione di attacco sulla vittima. La sua posizione è di totale indifferenza nei confronti del mobbing.

Infine ci sono gli *oppositori*, che cercano di aiutare la vittima o che non accettano in genere il clima di tensione e di conflitto creatosi in ufficio e cercano di conseguenza una soluzione. Ne fa parte:

- *il diplomatico*, che cerca sempre il compromesso di fronte ad un conflitto, anche se non vi è coinvolto. Si assume il ruolo di intermediario, di quello che regola, controlla e porta tutti a sedere attorno ad un tavolo a cercare un compromesso. Il suo ruolo può portarlo ad essere amato o odiato da tutti, come anche a suscitare l'invidia degli altri verso la sua popolarità. Però, con un mediatore interno all'ufficio, il mobbing rischia di non estinguersi, ma di cambiare solo metodo.

### ***2.3 Le cause del mobbing***

I motivi che determinano il mobbing sono numerosi. Nei molti studi e sondaggi condotti sull'argomento si citano fra l'altro: avversione personale, invidia, paura di perdere il proprio posto di lavoro nell'ambito di una ristrutturazione, errori nella direzione, cattiva organizzazione, contatti personali carenti, stress e persino noia.

Ci si può domandare se dipende dall'organizzazione il fatto che in alcuni settori il mobbing sia più diffuso e in altri meno. Un fatto comunque è certo: la disorganizzazione crea conflitti che sono il terreno di cultura del mobbing. Più i conflitti sono numerosi e restano insoluti a lungo, maggiori sono le occasioni di mobbing.

Molti degli interessati citano la situazione economica, la globalizzazione e, non ultima, la società competitiva, poiché la pressione esterna, la paura di perdere il posto incidono sui rapporti sociali. Chi è impiegato nei livelli inferiori, riceve minore sostegno sociale dai colleghi e inoltre è sovraffaticato e più facile da attaccare.

Il mobbing genera stress, ma nello stesso tempo lo stress è uno dei fattori scatenanti del suo insorgere, esso è dovuto alla disorganizzazione aziendale. Quest'ultima può essere una causa diretta di una cattiva definizione dei ruoli, di un clima organizzativo instabile, oppure di una mancanza di coinvolgimento, di una gerarchizzazione amministrativa (Hirigoyen, 2000).

Nei settori in cui esistono dei termini di consegna da rispettare, nei campi in cui l'incidenza dello stress è più alta, esistono le premesse favorevoli al mobbing. Nessuno ha il tempo e la calma necessari per affrontare un problema in modo mirato e risolverlo; tutti sono nervosi e frenetici, la sensibilità si acuisce.

Dopo il cosiddetto "lean management", ovvero la "gestione snella", abbiamo un altro nuovo obiettivo, la globalizzazione. Coloro che sono riusciti a conservare il loro posto nelle imprese si vedono minacciati da altri pericoli. Lo scontro non soltanto fra nazionalità diverse, ma (anche quel che più conta) fra culture e strutture aziendali diverse, ci espone a nuove paure e ansie. In questo caso, il primo traguardo da raggiungere è la flessibilità dell'occupazione.

Il posto di lavoro diventa un campo di battaglia, ogni collega può diventare un nemico, un aspirante al nostro posto. Ben presto il collettivo si sfalda, trasformandosi in un branco di contendenti isolati. E invece è proprio la solidarietà a renderci forti, come abbiamo appreso fin dai primi anni di vita, così si crea una nuova comunità.

Il mobbing è una nuova disciplina di ricerca che descrive un fenomeno che senza ombra di dubbio esisteva nel passato, ma che non era mai stato sistema-

tizzato con precisione e che soprattutto non aveva mai ricevuto un proprio nome specifico che lo identificasse. Il suo insorgere è collegato direttamente al periodo di “transizione macroeconomica post-taylorista” (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

Fino a pochi anni fa l’economia era garantita dallo Stato, quindi erano protetti dallo stesso, ci si trovava in un contesto di “capitalismo organizzativo”. Oggi invece, siamo di fronte al “capitalismo del caos”, cioè mercati globali caratterizzati da grande incertezza e da un livello molto elevato di competizioni tra lavoratori. E’ facile comprendere come tutto ciò abbia un effetto sulle aziende, provocando mobbing (Casilli, 2000).

Le aziende moderne devono sopravvivere nei mercati globali, che creano concorrenza spietata tra le organizzazioni. Tutto ciò obbliga l’azienda a diminuire il costo del lavoro licenziando i dipendenti e riorganizzando le funzioni. In questo modo le aziende possono trasformarsi in breve tempo in reti di imprese. In questo nuovo contesto i lavoratori non sempre vengono licenziati, ma diventano “precari”, cioè vivono costantemente sotto la minaccia di perdere il proprio lavoro.

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 vengono considerati esuberanti, da recidere attraverso cassa integrazione, prepensionamenti, quando possibile anche con licenziamenti (Casilli, 2000).

Un altro aspetto del “nuovo capitalismo” è che i lavoratori si trovano ad affrontare ambienti lavorativi in continua trasformazione tali da esigere l’imparare continuo e rapido di cose nuove atte a sviluppare le necessarie competenze, finalizzate allo svolgimento delle mansioni assegnate.

La formazione e l'aggiornamento professionale dei lavoratori meno giovani rappresenta un notevole costo per l'azienda, tanto che spesso i vertici aziendali preferiscono assumere nuove risorse (Ascenzi e Bergagio, 2000).

Un'ulteriore conseguenza della nuova economia è la capacità di lavorare in team, ma esiste un livello di competitività molto alto che elimina lo spirito di gruppo e le collaborazioni fra dipendenti.

La ricerca delle cause implica l'affiancamento di teorie diverse tra loro per offrire una descrizione dettagliata della loro sequenzialità e causalità.

Lo studio del mobbing ha peraltro messo in evidenza la mancanza di un gruppo a rischio di mobbing. In altre parole, ognuno potrebbe risultare una vittima, ma molto spesso si diventa anche mobber senza rendersene conto. Le cause del fenomeno sono spesso molto più di una, di conseguenza si deve imparare a compiere analisi complesse, che tengano conto dell'insieme delle possibili ragioni che provocano il mobbing.

Un contributo fondamentale sullo studio delle cause, è quello di Leymann (1993), poiché grazie alla sua priorità cronologica ha potuto fissare i canoni entro cui tutta la ricerca futura si sarebbe poi incanalata. Un altro contributo importante è quello di Walter (1993), che ha evidenziato l'importanza degli ultimi approfondimenti teorici, particolarmente descrittivi.

Walter (1993), individua tre campi in cui si possono inscrivere le cause del mobbing: 1) il confronto e la relazione tra i tre stati dell'Io; 2) la presenza di elementi esterni o interni che possono contribuire a provocare stress sul lavoratore; 3) la creazione di micro-conflitti sul posto di lavoro, cioè situazioni che possono sviluppare conflittualità tra i colleghi.

1) I tre stati dell'Io non sono altro che categorie caratteriali in cui ognuno di noi può riconoscersi nel suo modo di agire e di rapportarsi agli altri. Il primo stato è detto del *genitore-Io*. Noi esseri umani pensiamo, parliamo e ci comportiamo prendendo come riferimento il modello offertoci nella nostra infanzia dai nostri genitori o da un'altra persona in qualche modo importante.

2) Nel secondo stato dell'Io ci troviamo nella sfera dell' *adulto-Io*, la cui principale caratteristica è la capacità di oggettività. In questo stadio giudichiamo il nostro ambiente sulla base della nostra esperienza ed il nostro giudizio risulta privo di emozioni ed orientato a parametri logici ed obiettivi.

3) Il terzo stato dell'Io viene definito *bambino-Io*. Qui troviamo tutti i desideri, le speranze, le paure e le preoccupazioni che assillano il nostro animo e annullano le nostre sicurezze.

Secondo Walter (1993), i conflitti si creano quando le persone coinvolte si trovano su diversi livelli dell'Io: in questo modo, la valutazione delle situazioni che si presentano nella realtà risulta diversa da persona a persona e una base comune di intesa è difficilmente raggiungibile.

Il mobbizzato è riconducibile caratterialmente allo stato del *bambino-Io*. Infatti, se fosse un *genitore-Io*, sarebbe anche lui convinto, come il mobber, di essere nel giusto e la condizione di equilibrio così creatosi escluderebbe a priori la presenza di mobbing. Solo se si trova nella situazione del *bambino-Io*, la persona che è attaccata dall'aggressore cade nel ruolo della vittima: egli infatti non cerca via di uscita sottomettendosi né affronta mai realmente la situazione, non essendo in grado di percepirla e comprenderla a fondo.

I fattori stressanti sono costituiti da singoli avvenimenti separati, ma non solo: anche da circostanze che possono avvenire contemporaneamente. Gli indicatori di stress assumono peso e consistenza diversa a seconda della persona che li subisce. Non esiste una scala di misura che stabilisca in modo obiettivo quale indicatore sia più forte di un altro.

Walter sostiene che il presupposto fondamentale perché si verifichi un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro è la capacità da parte del lavoro stesso di soddisfare i nostri desideri materiali ed immateriali. Le cause per cui questo non avviene e per cui si crea un sentimento di malessere nei confronti del nostro impiego sono molteplici e vengono chiamati micro-conflitti sul posto di lavoro. L'autore ne evidenzia 15 : 1) *insicurezza del posto di lavoro*; 2)

*mancanza di riconoscimento, di sostegno e di possibilità di promozioni; 3) fine della carriera; 4) mancanza di riposo; 5) determinazione, controllo e sorveglianza esterni; 6) intrighi e reticenza di informazioni; 7) conflitti con il superiore; 8) conflitti con i colleghi, simpatie e antipatie; 9) concorrenza tra colleghi; 10) compiti oscuri ed incongruenti; 11) noia e monotonia del lavoro; 12) richieste eccessive o insufficienti; 13) pressione causata da responsabilità non proprie; 14) isolamento sul lavoro e nella vita privata; 15) mancanza di identificazione con l'azienda ed i suoi scopi (Walter, 1993).*

Anche Leymann vede nel conflitto il presupposto fondamentale della nascita del mobbing. 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.

Per risolvere un qualsiasi problema che interviene a minacciare l'equilibrio di un'organizzazione è necessaria, da parte dei vertici aziendali, una buona dose di saggezza e di buon senso. Il conflitto è caratterizzato dalla discordanza di opinioni: ognuna delle parti in causa è convinta di essere nel giusto e non è disposta a scendere a compromessi.

Secondo Leymann sono individuabili sei campi in cui possono svilupparsi dei conflitti e quindi da cui il mobbing può svilupparsi: tre sono fattori esterni al gruppo di lavoro a rischio di mobbing e tre invece ad esso più strettamente legati:

1) *l'organizzazione del lavoro.* Un fattore cruciale per lo stress è dato da una cattiva organizzazione e distribuzione del lavoro. Leymann individua due errori fondamentali: l'eccesso di lavoro in senso quantitativo e l'insufficienza di lavoro in senso qualitativo. Se in azienda si verificano situazioni di questo tipo, i lavoratori avranno più probabilità di accusare problemi di tipo psicosomatico.

- 2) *Le mansioni lavorative.* Si tratta della qualità del lavoro: se esso è monotono e sottoqualificante, aumenteranno le probabilità che un lavoratore ricorra al mobbing per movimentare il suo tempo lavorativo e sfuggire così alla noia.
- 3) *La direzione del lavoro.* Una buona gestione del personale dovrebbe 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 tendono all'isolamento dell'individuo, che non può comunicare con i colleghi o perché impegnato nel lavoro in serie o perché isolato in turni. Un altro fattore che le gestioni del personale spesso trascurano, ma che risulta cruciale nell'allontanamento del mobbing, è la socializzazione. Le aziende tendono ad inserire i nuovi assunti o i trasferiti all'interno dei propri reparti senza preoccuparsi di presentarli ai presenti. I colleghi si trovano quindi di punto in bianco a dover operare con qualcuno che non conoscono e che sentono come estraneo ed imposto dall'alto. Se il nuovo assunto non riesce con le proprie forze ad inserirsi ed a socializzare, le probabilità che venga mobbizzato dai colleghi sono relativamente alte
- 4) *La 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 una pressione, interviene a sbilanciarlo ed a mettere in crisi la sua esistenza stessa, esso immediatamente si difenderà, rinforzando le sue regole interne.
- 5) *Le teorie sulla personalità.* Per Leymann il carattere della vittima è indipendente dal mobbing. Esso può essere subito da qualsiasi persona in qualsiasi posizione poiché esso dipende dalle circostanze e dall'ambiente sociale.
- 6) *La funzione nascosta della psicologia nella società.* Gli psicologi tendono a cercare ed a trovare la spiegazione di qualsiasi problema all'interno della vittima stessa. In questo modo, essi non fanno che avvalorare l'ipotesi che il mobbing sia causato dalla vittima medesima. Il problema degli psicologi, se-

condo Leymann, è che non conoscono il mobbing e quindi tendono a valutarlo sulla base dei loro parametri. Se essi seguissero una formazione su questo problema, allora sarebbero molto più propensi ad esaminare, oltre alla psiche della persona stessa, anche l'ambiente di lavoro in cui essa ha manifestato i problemi: qui infatti si trovano le vere cause scatenanti del mobbing.

### **CAPITOLO 3. GLI EFFETTI DEL MOBBING**

#### **3.1 Conseguenze per la vittima**

Il mobbing è una “ guerra psicologica combattuta in ufficio, una guerra di nervi logorante e subdola che causa reazioni simili a quelle che la mente affronta in guerre vere. In fondo anche nel mobbing si combatte per la sopravvivenza, stavolta psicologica e professionale, ma la posta in gioco è ugualmente alta” (Ege, 1996:177). Le sue intenzioni sono dettate da sentimenti profondamente distruttivi verso gli altri e i suoi esiti sono di portata sconvolgente. E' quindi facilmente intuibile la sua potenzialità disgregatrice del tessuto sociale.

Le conseguenze dei disagi lavorativi sono inscindibili da un'attenta analisi della situazione relazionale e lavorativa in cui si sono venuti a creare. Un'attenta “analisi dello scenario” nei casi di mobbing, dovrebbe riguardare

la vittima delle vessazioni (il mobbizzato), l'autore delle azioni mobbizzanti (il mobber) e le relazioni interpersonali che si sono venute a creare all'interno dei rapporti lavorativi fra colleghi. Bisogna esaminare il contesto aziendale, attraverso l'analisi delle culture organizzative e del contesto economico delle organizzazioni, per capire se il mobbing può essere conseguenza di problemi economici o di gestione del personale.

Per la vittima, il mobbing significa danni finanziari, spesso di entità considerevole (pensiamo alle costose visite mediche specialistiche e alle sedute psicanalitiche, oltre alla scomparsa della regolare entrata mensile dello stipendio nei casi in cui il mobbing sfocia nella perdita del posto di lavoro) e danni di tipo sociale (cioè il crollo della sua immagine sociale e la perdita di colleghi, di collaboratori o di amici che non sopportano più l'umore depressivo della vittima o del partner. Si tratta di conseguenze dolorose ma nello stesso tempo comprensibili.

Per l'azienda il mobbing ha effetti ugualmente devastanti, principalmente sul piano economico: sicuramente se un imprenditore fosse a conoscenza dei veri danni del mobbing, lo combatterebbe con decisione e rapidità. Anche per l'azienda ci sono poi conseguenze gravi sul piano sociale: se i dipendenti si dimostrano scontenti delle condizioni di lavoro a cui sono costretti e ne parlano al di fuori, l'immagine della ditta ne risente.

Le conseguenze delle violenze psicologiche sul posto di lavoro producono effetti patologici, sia ai singoli lavoratori sia all'interno delle relazioni interpersonali dei gruppi di lavoro.

Per il lavoratore, che ha subito comportamenti mobbizzanti, le conseguenze sono di tre tipi: psicologico, relazionale ed economico (Ascenzi e Bergagio, 2000).

Dal punto di vista psicologico è facile ipotizzare le conseguenze devastanti derivanti dalle situazioni di mobbing. Il lavoro, nella nostra società, è fonte di realizzazione personale in quanto elemento fondamentale di autonomia per-

sonale e di gratificazione. Per molte vittime il lavoro è percepito come un modo di essere e di esistere. Quando sorgono problemi sul posto di lavoro, conseguenti a questo fenomeno, si determina un calo dell'autostima e un senso di colpa.

I problemi relazionali sembrerebbero essere una peculiarità dei paesi mediterranei. In questi paesi, infatti, 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 potuto riscontrare che alla lunga le famiglie dei mobbizzati non riescono più a sostenere psicologicamente la vittima. Prima o poi quest'ultima diventa una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare. Spesso questo processo può provocare separazioni o divorzi all'interno delle famiglie dei mobbizzati. In letteratura questo fenomeno si definisce "doppio mobbing" (Ege, 1998). Inoltre, in alcune famiglie, la perdita del posto di lavoro di un componente equivale a perdere la possibilità di rapporto extra-familiare di cui dispone l'individuo (Ascenzi e Bergagio, 2000).

Per quanto riguarda i problemi economici, anche in questo caso è facile ipotizzare le conseguenze devastanti che si vengono a creare quando viene a mancare il reddito.

Gli autori, Ege, Menelao, Della Porta, hanno rilevato un sistema di sintomi psicosomatici conseguenti al mobbing. Le patologie riscontrate sono a carico dell'apparato digerente, dell'apparato respiratorio, degli arti, del cuore, degli occhi, della testa, della pelle e del sistema immunitario.

- Sintomi da pressione psicologica. Il mal di testa è un sintomo comune in casi di stress, per cui è ugualmente ricorrente nelle situazioni critiche dovute al mobbing. In particolare, è una reazione fisica alla pressione psicologica esercitata dai mobber e dall'ambiente stesso, spesso confusa con il rumore, o il fumo, o l'aria viziata. Una persona sensibile accusa di frequente anche capogiri e disturbi all'equilibrio. La causa è ancora la pressione psicologica da

stress. In alcuni soggetti si può arrivare fino agli svenimenti, spesso con conseguenze ancora peggiori per il mobbizzato. Gli aggressori, infatti, hanno ulteriori occasioni per accusare la loro vittima di essere troppo debole e quindi inadatta a ricoprire il suo posto di lavoro (Ege 1996).

- Difficoltà nelle funzioni intellettuali. Molto sintomatico è l'annebbiamento improvviso e temporaneo della vista, che causa al soggetto una evidente difficoltà di svolgimento del suo lavoro. Qualsiasi tipo di esame clinico in questo senso darà risultato negativo: non c'è infatti nessuna causa fisica che disturba la vista, ma tutto è dovuto all'azione che lo stress esercita sul sistema nervoso della vittima. Problemi di svolgimento delle normali mansioni di lavoro possono essere determinati anche da difficoltà di memoria o di concentrazione. Spesso questi sintomi si evidenziano attraverso episodi flagranti: si esce di casa senza chiavi, ci si dimentica dove è posteggiata la macchina, si sta ore sulla stessa pagina. Questi sono chiari segni di esaurimento psichico. La cura sarebbe il riposo, soprattutto mentale, lontano dall'ambiente di lavoro. Il mobbizzato ha perso ormai ogni diritto, tanto più quello al riposo (Ege, 1996).
- Disturbi del sonno. Si sa che il sonno riduce i conflitti quotidiani, i dispiaceri, ridandoci l'energia per ricominciare le nostre fatiche ogni giorno. Possiamo immaginare in quale stato si riduca una vittima, che di questo riequilibrio naturale ha bisogno più di ogni altra cosa, se la tensione gli causa insonnia, incubi, interruzioni del sonno, risvegli anticipati. Questo succede se i problemi di lavoro lo assillano fino a tarda notte e se gli impediscono di staccarsi dalla situazione dell'ufficio (Ege, 1996).
- Problemi delle funzioni gastriche e digestive. La gastrite ed i bruciori di stomaco sono altri effetti tipici dello stress, applicabili anche a quel tipo di stress che il mobbing causa. Inappetenza, nausea e vomito sono ugualmente frequenti e assalgono la vittima nei momenti più imbarazzanti, spesso fornendo ai mobber ulteriori opportunità di pettegolezzo. Nei casi peggiori si può ar-

rivare anche a patologie intestinali, spesso con danni anche molto gravi alla salute (Ege, 1996).

- Dolori muscolari. Spesso si manifestano in soggetti già predisposti a questo tipo di sintomatologia, i loro mali si acquiscono anche in modo molto doloroso in seguito alla somatizzazione della tensione da mobbing. Dolori alla schiena, cervicali, reumatismi, spesso non sono dovuti al tempo, come si tende a credere, ma vanno valutati in modo più profondo e globale (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).
- Sintomi di nervosismo. Possono essere causati anche dal solo pensiero di ritornare nell'ambiente pesante dell'ufficio o del reparto e di rivedere le facce dei consueti aguzzini, oppure dalla paura di essere rimproverati, o addirittura licenziati, a seguito di errori compiuti sotto pressione o di cui si è accusati ingiustamente dai mobber. Ognuno reagisce a suo modo. Si registrano palpitazioni, difficoltà respiratorie, pressioni sul petto, sudori improvvisi, agitazione generale, tensione nervosa, irrequietezza costante anche in assenza di situazioni critiche e disturbi di ansia. L'ansia insorge in occasione della percezione individuale di un pericolo, il quale ha una funzione adattiva perché segnala per l'appunto all'individuo un pericolo e aiuta il soggetto ad affrontare gli eventi difficili. L'ansia può divenire patologica quando l'individuo non riesce più a dare delle risposte funzionali ai problemi lavorativi e ne risente in misura tale da non poter raggiungere scopi realistici e comuni soddisfazioni (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

La manifestazione comportamentale dell'ansia è caratterizzata da atteggiamenti di "lotta e fuga" dal lavoro. Infatti, attraverso il comportamento di fuga il lavoratore può sottrarsi ad una situazione ansiogena. In questo modo non sarà più coinvolto nelle situazioni lavorative percepite come pericolose. A volte si possono avere reazioni aggressive ed esagerate, che hanno il risultato di causare imbarazzo nella vittima e negli altri, aumentando notevolmente il mobbing. La vittima che presenta questi sintomi viene accusata di essere

troppo nervosa, intrattabile, maleducata, di non sapere affrontare le situazioni con la calma e la professionalità dovute. Spesso chi l'accusa in questo senso non è nemmeno il mobber, ma un superiore, ignaro di tutto, che nota obiettivamente le sue reazioni inconsulte. In questo modo l'aggressore avrà gioco facile nell'allargare la sua azione distruttiva, coinvolgendo in essa anche i vertici aziendali.

- **Manifestazioni depressive.** Il sentirsi abbattuti, sconfitti senza un futuro in casi di mobbing non è solo dovuto a fantasmi della mente, ma è una reazione a qualcosa che davvero esiste: il mobber in effetti sta togliendo la terra da sotto i piedi del mobbizzato che, pur percependolo, non riesce ad evitarlo. La vittima scoppia in lacrime senza motivo, si mostra apatica e pessimista: è il tunnel della depressione, da cui bisognerebbe guardarsi e che fa tanto piacere al mobber. Generalmente con il termine depressione si intende un disturbo psichico di tipo affettivo che investe l'umore del soggetto. Il vissuto depressivo può essere una reazione ai problemi professionali e lavorativi. Si è potuto riscontrare che gli stati depressivi si traducono in dipendenza da alcool, da tabacco, dall'uso di droga. In alcuni casi lo stato di depressione può giungere fino al suicidio o all'omicidio (Ege, 1996). In Svezia si calcola che la percentuale dei suicidi è tra il 10-15% conseguente ai disagi lavorativi. In Italia la percentuale dei suicidi dovuti ai problemi sul posto di lavoro è del 13% (Giglioli, 2000). In uno studio si è dimostrato che le violenze psicologiche sul posto di lavoro portano l'individuo a commettere reati criminali. Questi reati vengono commessi per collera, infrazioni, reazioni violente, aggressività o eccessi di difesa (Ascenzi e Bergagio, 2000). Spesso la depressione non è soltanto psichica, ma anche fisica: ci si sente senza energie e senza motivazione; tuttavia, più frequentemente il problema è psichico: ci si sente insicuri, attanagliati da mille paure: di fallire, di agire, di vivere. Ci si sente soli in un mondo ostile; anche in questo caso, purtroppo, le sensazioni soggettive dell'individuo non sono troppo lontane dalla realtà. La vittima è davvero prin-

cialmente sola di fronte a tutto e tale si sente. Per questo motivo la terapia più comune a cui spesso ricorre è quella psicanalitica o psichiatrica.

L'evento traumatico viene vissuto persistentemente in uno (o più) dei seguenti modi: 1) ricordi spiacevoli ricorrenti e intrusivi dell'evento, che comprendono immagini, pensieri, o percezioni; 2) sogni spiacevoli ricorrenti dell'evento; 3) agire o sentire come se l'evento traumatico si stesse ripresentando (sensazioni di rivivere l'esperienza, illusioni, allucinazioni); 4) disagio psicologico intenso durante l'esposizione a fattori scatenanti interni ed esterni che simbolizzano o assomigliano a qualche aspetto dell'evento traumatico.

Il disturbo causa disagio clinicamente significativo o menomazione nel funzionamento sociale, lavorativo o di altre aree importanti. Quindi è importante specificare i suoi livelli di intensità (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

Si è potuto riscontrare che non tutti i lavoratori sviluppano il disturbo post-traumatico da stress. Per questo motivo alcuni autori ipotizzano una vulnerabilità individuale dovuta ai seguenti fattori che possono predisporre lo sviluppo del disturbo post-traumatico da stress: 1) la vulnerabilità genetica-costituzionale alle malattie psichiatriche; 2) le esperienze negative o traumatiche nell'infanzia; 3) certe caratteristiche di personalità; 4) recenti stress o cambiamenti esistenziali; 5) un sistema di supporto compromesso o inadeguato; 6) un grave e recente abuso di alcol; 7) la percezione che il controllo è esterno invece che interno (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

Secondo una ricerca condotta dalla Clinica del Lavoro di Milano, nel 1999, circa un quinto delle vittime di mobbing ha sofferto di disturbo traumatico da stress (Gilioli, 2000).

### 3.2 Conseguenze per l'azienda

Il mobbing produce effetti negativi alle aziende, in quanto determina conseguenze dirette all'interno del gruppo di lavoro.

Sul posto di lavoro si creano riduzioni della capacità produttiva e dell'efficienza lavorativa, critiche nei confronti del datore di lavoro, elevati tassi di assenteismo per malattia, tendenze ad ingigantire i piccoli problemi, la continua ricerca di capri espiatori.

La capacità e la rapidità del gruppo di lavoro è direttamente proporzionale alla capacità di gestire il conflitto da parte del datore di lavoro.

I costi per l'azienda in cui si verificano casi di mobbing sono altissimi, purtroppo però sembra non vengano adeguatamente tenuti in considerazione dagli addetti alla Direzione. Tutto ciò è derivato dall'aumento delle assenze per malattia, dalle sostituzioni, dai prepensionamenti e dalle vertenze. Si calcola che le prestazioni lavorative di un soggetto, vittima di mobbing, calano del 60%, in termini di produttività ed efficienza. Il costo per l'azienda è del 180% in più (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

In alcune ricerche effettuate in Germania, sarebbe stato riscontrato che il costo diretto del mobbing nelle aziende di 1000 dipendenti si aggirerebbe intorno ai 168.000 dollari (Ege, 1996). Dalle ricerche statistiche emerge che un lavoratore sottoposto a vessazioni costa alle aziende tedesche in un anno tra i

50 e i 150 di ex milioni di lire (Ascenzi e Bergagio, 2000). Questa cifra è dovuta alle assenze per malattia, al minor rendimento e al calo di efficienza lavorativa (Gilioli, 2000).

Negli Stati Uniti, nella metà degli anni '90, i costi per il mobbing ammontavano a più di 4 miliardi di dollari. In Svizzera, invece, a circa 2 milioni di franchi (Gilioli, 2000).

Da tutto ciò emerge l'esigenza da parte delle aziende da attuare una gestione più efficace ed efficiente delle risorse umane nei luoghi di lavoro.

In tutto il mondo si stanno realizzando esperienze positive nelle aziende. Allo scopo di prevenire i costi del mobbing, in Germania la casa automobilistica Volkswagen ha sottoscritto un accordo con il sindacato, che prevede la presenza nell'azienda di un esperto a cui tutti i lavoratori si possono rivolgere. Questo può intervenire mettendo in atto provvedimenti, trasferimenti, ecc. (Ascenzi e Bergagio, 2000).

In Australia, a causa del costo elevato a carico delle aziende, è stato preposto di rendere obbligatorio per le direzioni del personale di effettuare inchieste specifiche in tutti i casi di disagio lavorativo. Attraverso ciò forse sarà possibile, per i datori di lavoro, modificare la gestione lavorativa e si potranno migliorare i rapporti sociali interni (Ascenzi e Bergagio, 2000).

L'entità del danno economico dell'azienda varia a seconda del numero e dell'accanimento dei mobber, dato che ognuno di essi spende nell'azione distruttiva il tempo lavorativo regolarmente retribuito e ogni azione di sabotaggio va a danno oltre che della vittima, anche della ditta. C'è un tipo di conseguenza indiretta del mobbing che un'azienda subisce: quella del mobber stesso, perché provoca gravi danni, arrivando a compiere spesso sabotaggi che danneggiano l'azienda prima ancora della vittima, o inducendo la vittima a compiere degli errori, anche questi costosi per la ditta; infine dedicando tra il 5 ed il 10% del suo tempo lavorativo alla progettazione ed esecuzione delle azioni mobbizzanti.

La vittima può subire a causa del mobbing un crollo di energia, di spirito d'iniziativa, di concentrazione e di attenzione, non lavora più con gli stessi ritmi e la stessa efficacia: la sua produttività si riduce notevolmente. Può essere costretta a periodi più o meno lunghi di malattia in cui l'azienda deve pagare un suo sostituto.

L'azienda subisce poi direttamente i costi di questo fenomeno: essa infatti continua a sostenere economicamente il 100% della paga del mobbizzato e del mobber.

Se il mobbing è lasciato diffondersi indisturbato, esso può giungere alla sua ultima fase, che vede la vittima costretta ad uscire dal mondo del lavoro, causando ancora gravi costi alla ditta, che deve trovare nuovo personale e predisporre nuova formazione. Nel caso in cui il lavoratore mobbizzato abbia subito un danno permanente alla sua capacità lavorativa, stabilito da perizie medico legali, egli può citare in giudizio l'azienda stessa, che in caso di perdita della causa può essere costretta a risarcirlo con somme di denaro anche ingenti. I costi del mobbing si ripercuotono poi sull'intera società: un mobbizzato è di solito pre-pensionato invalidato dal lavoro e secondo stime statistiche, un lavoratore costretto alla pensione a soli 40 anni costa già 1 miliardo e 200 milioni di vecchie lire in più rispetto ad uno pensionato all'età prevista (Ege, 1998).

E' auspicabile nel prossimo futuro che "l'azienda-macchina" si trasformi ben presto in "azienda-essere vivente" (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

Nell'"azienda-essere vivente" l'impresa può adeguarsi ai continui cambiamenti dovuti alla trasformazione economica, rendendo così possibile una distribuzione di creatività, di comunicazione e di processi decisionali circolari. E' evidente che le caratteristiche di questo tipo di impresa sono in antitesi a quelle in cui si verifica il mobbing.

Oltre ai danni economici, spese legali da affrontare, ci possono essere nelle aziende altri possibili effetti collaterali del mobbing, quali ad esempio i danni di immagine relativi alla comparsa sui mass-media della notizia che all'interno di quell'impresa si sono verificati casi di mobbing.

Evitare e combattere il mobbing non va solo a vantaggio della vittima (per cui le conseguenze sono comunque più gravi), ma anche del suo datore di lavoro e dell'intera società civile, dato che ha effetti ampiamente distruttivi, complicati dal fatto che scarse e tortuose sono le possibilità di difesa. Si tratta di una materia delicatissima, in cui la legislazione è scarsa ed ambigua ed il "confine tra lecito esercizio del comando ed il puro arbitrio aggressivo è più impalpabile che mai" (Gilioli, 2000:146).

E' d'importanza cruciale definire i ruoli di intervento su questa difficile problematica. L'azione dei sindacati è fondamentale per quanto riguarda l'informazione, la divulgazione e la raccolta dei casi di mobbing, nonché la messa a punto di strategie sindacali di intervento.

Il mobbing non è un problema medico né tantomeno psichiatrico: non è una malattia della persona, ma è "una malattia dell'ambiente del lavoro" (Ege, 1997:33); è essenzialmente un problema di comunicazione all'interno del gruppo lavorativo.

Visite mediche e psicofarmaci possono essere utili per curare quei sintomi e quei disturbi fisici o psicosomatici che il mobbing crea su chi ne è soggetto (insonnia, depressione, etc.), ma non certo il mobbing stesso: se uno prende una pasticca per rilassarsi e dormire la notte, si sentirà meglio, ma non per questo il suo capoufficio smetterà di vessarlo.

### **3.3 Le conseguenze per la società**

Il mobbing danneggia gravemente la società stessa. Se un mobbizzato è costretto a protratte assenze per malattia, l'Inps, ente statale e quindi finanziato dalla comunità, eroga denaro all'azienda affinché questa persona sia regolarmente retribuita. Non solo: la Asl, anche questa statale, contribuisce alle spese per le visite mediche, le analisi, le terapie e gli eventuali interventi di altro genere necessari allo stato di salute della vittima di mobbing.

Per lo Stato il fenomeno mobbing ha gravi conseguenze, che vanno ad interessare diverse voci del bilancio complessivo come la spesa sanitaria e i prepensionamenti. Per la prevenzione è necessaria innanzi tutto un'azione volta ad evitarlo.

In alcuni stati della Comunità Europea, dove il fenomeno è stato studiato da più tempo e dove si è provveduto a porre in essere leggi ad hoc, le aziende considerano la "risorsa umana" non solo come espressione astratta, ma come un insieme di individui forniti d'intelligenza ed emozioni e inseriti in relazione gli uni con gli altri. Ed è proprio l'attenzione a queste interazioni che determina la qualità psicologica dell'ambiente di lavoro, che a sua volta determina l'insorgenza o meno di fenomeni quali il mobbing (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

Ad esempio in Germania il mobbing ha portato ad un interesse sempre crescente dei sindacati da una parte e del servizio sanitario dall'altra, che si sono dotati di strumenti per la diagnosi e la cura del mobbing e generalmente sono in grado di offrire un servizio di assistenza completo per le vittime, che comprende sia terapie psicologiche che cure fisiche. In Svezia il mobbing è considerato un reato e circa il 15% dei suicidi è addebitato a questo fenomeno: grazie alle misure previste da una legge ad hoc, il governo è in grado di proteggere il bilancio nazionale dagli eccessivi costi della spesa sanitaria dovuti a questo fenomeno. In Italia, dagli studi fatti si calcola che almeno un milione di lavoratori sia sottoposto a forme di persecuzioni definibili come mobbing (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

In Parlamento giacciono otto proposte di legge, molto articolate, che peraltro non riescono ad arrivare in fondo all'iter previsto per la loro approvazione (Casilli, 2000).

Alcuni progetti prefigurano responsabilità disciplinari per chi pratica mobbing, l'annullamento di ogni atto discriminatorio, la possibilità per il lavoratore colpito di farsi risarcire il danno con procedimenti civili, l'interdizione per un anno da qualsiasi ufficio per chi pratica bossing al fine di ridurre il personale.

Soprattutto, molta attenzione è riservata ai processi di prevenzione, informazione, coinvolgimento dei datori di lavoro, dei dipendenti, dei sindacati.

Nel nostro paese è ancora a rischio l'incolumità fisica dei lavoratori, considerando la cifra elevatissima di incidenti sul lavoro che registrano le statistiche, per cui occuparsi di problemi psicologici dei lavoratori potrebbe sembrare questione di secondaria importanza (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

D'altro conto, per "salute" ormai, non si intende più solo quella fisica, ma anche quella psicologica e sociale: il concetto di salute come l'insieme dei pa-

rametri psicofisici e sociali che definiscono la persona è stato più volte ribadito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità.

Non bisogna dimenticare che nel nostro paese i cambiamenti liberisti hanno portato a ridurre le garanzie del lavoro finora raggiunte dopo decenni di lotte sindacali, con l'introduzione di varie forme di lavoro a termine, di subappalti, interinali ecc. (Saolini, 2001). Queste circostanze, unite al problema della disoccupazione che affligge vaste aree della popolazione soprattutto nel Mezzogiorno, delineano scenari contraddittori nel mondo del lavoro. Se da una parte si cerca di aumentare la tutela della salute psicofisica, dall'altra l'instabilità dei posti di lavoro e la loro penuria costringe i lavoratori a sopportare condizioni di lavoro che sono causa non solo di mobbing ma anche, spesso, di incidenti sul lavoro.

E' necessario non solo approvare urgentemente una legge che tuteli con maggior efficacia i lavoratori anche dallo stress psicologico sul posto di lavoro, ma soprattutto far sì che le fasce più deboli possano accedere agli strumenti sindacali e di controllo sull'ambiente di lavoro, senza rischiare continuamente il posto.

Il mobbizzato è giunto ad uno stato fisico o psichico in cui non può più svolgere normalmente alcun tipo di lavoro (esaurimento nervoso, depressione cronica, etc). In situazioni di danni permanenti alla salute, la vittima può essere costretta al pre-pensionamento in età ancora relativamente giovane. Anche in questo caso i costi per la società sono enormi: non si deve infatti considerare solo la pensione che il mobbizzato riceve con 10 – 20 anni di anticipo rispetto alla normale età pensionabile, a cui sarebbe sicuramente arrivato se non fosse stato mobbizzato. Pensiamo anche ai contributi sullo stipendio che non versa più e alla perdita sociale della risorsa umana relativa alla sua attività lavorativa che non svolge più: in pratica, possiamo affermare che la sua forza lavorativa non è più al servizio della società con molti anni in anticipo.

Le ricerche europee sono arrivate ad una stima approssimativa del danno economico che un pre-pensionamento a 40 anni causa alla società: la cifra si aggira su un miliardo e 200 milioni di vecchie lire. Una cifra da capogiro, a cui va aggiunto il costo della persona che, non producendo più, occupa però un posto in ospedale o ad una visita specialistica, od ad una seduta di terapia.

Anche l'ambiente della vittima subisce un danno da mobbing: spesso gli umori altalenanti o insopportabili della vittima riescono a far saltare i nervi anche ai familiari ed agli amici. Immaginiamo una coppia in cui uno dei due partner cominci a subire mobbing: diventerebbe intrattabile, sempre di malumore e depresso. Porterebbe a casa i suoi problemi sul lavoro, a volte per cercare di liberarsene si darebbe all'alcol, o al fumo, forse diventerebbe violento. Ce n'è abbastanza per separarsi, "il divorzio sembra corretto includerlo all'interno dei costi a carico della società dovuti al mobbing" (Ege, 1996:177).

## **CAPITOLO 4. IL MANAGEMENT E LA PREVENZIONE DEL MOBBING**

### **4.1 Prevenzione e intervento**

Il punto di partenza per l'intervento sul mobbing consiste in un lavoro di sensibilizzazione dell'opinione pubblica a tutti i livelli, da concretizzarsi in un'opera formativa, che dovrebbe focalizzarsi prima di tutto sul posto di lavoro, ma non trascurare le scuole e l'assistenza pubblica.

La formazione consiste nel rendere consapevoli le persone del fenomeno, in modo che queste sappiano riconoscerlo nel caso che comincino a provarne l'esperienza. La paura di un fenomeno ed i danni che gli sono connessi, si riducono enormemente quando si conosce ciò che si affronta. La formazione diventa quindi una missione che ha l'obiettivo di prevenire, curare, assistere ed intervenire sul fenomeno, in modo che questo causi il minor numero di danni possibili.

Le ricerche effettuate all'estero dimostrano che le aziende che hanno formato i loro dipendenti e collaboratori attraverso seminari sul mobbing, hanno ottenuto un enorme vantaggio in termini di soddisfazione sul lavoro e riduzione di costi aggiuntivi riguardo al personale (infatti il mobbing fa aumentare no-

tevolmente i costi e le spese delle aziende per quanto riguarda il personale addetto). Nei luoghi di lavoro dove è stata impartita al personale (o almeno ai dirigenti) una formazione attraverso seminari e/o consulenze individuali, i colleghi si sono dimostrati più sensibili rispetto a ciò che accade sul lavoro stesso (Ege, 1996).

Questo approccio culturale intende porsi come un vero e proprio processo rieducativo, che interessa la totalità dell'azienda. Le ricerche evidenziano come manchi una mentalità adeguata ad affrontare la convivenza all'interno delle aziende, che concerne sia i colleghi che i subordinati.

Un intervento articolato, per affrontare adeguatamente il problema del mobbing in azienda, dovrebbe prevedere la bonifica psicologica dei rapporti tra i dipendenti, non solo tra i colleghi, ma anche quelli tra superiori e inferiori.

Per far ciò è indispensabile il coinvolgimento del sindacato, che in accordo con l'azienda e attraverso la collaborazione con professionisti esperti sulle problematiche del lavoro e mobbing, affronti il fenomeno mediante idonei strumenti (questionari, etc).

I sindacati italiani iniziano solo ora a impegnarsi sul fronte mobbing, il loro "focus" è soprattutto sulla persecuzione psicologica utilizzata deliberatamente come politica aziendale (Casilli, 2000). Le tematiche della vittimizzazione sul luogo di lavoro sono messe in relazione al clima culturale e alle influenze negative dei modelli prevalenti di organizzazione del lavoro. La prima organizzazione confederale che in Italia si è occupata del fenomeno nelle aziende di credito e assicurativo è stata la UIL.

In azienda può essere presente o meno il sindacato. Se è presente, il delegato sindacale o il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, deve stipulare accordi per la prevenzione e gestione del mobbing e verificare la loro efficacia. I delegati possono inoltre indirizzare la vittima anche verso l'assistenza psicologica pubblica e verso l'assistenza legale e assicurativa (con legali di parte o del patronato sindacale) quando ne valutino la necessità.

Quando nell'azienda non c'è il sindacato, il lavoratore si può rivolgere ad alcune specifiche strutture promosse dal sindacato nel territorio per offrire ai lavoratori "scoperti" di tutela sindacale un primo supporto e orientamento: sportelli mobbing, punti d'ascolto (Ascenzi, Benedettini, Cecchini, 2001).

I bisogni formativi che emergono dal sistema industriale sembrano ormai un compito esterno al sistema scolastico, pertanto, si ritiene che anche in Italia venga potenziato un sistema di formazione professionale che coordini tutte le attività orientate alla dinamica del lavoro organizzato e concretamente intese alla acquisizione di capacità, di conoscenze, di atteggiamenti e di comportamenti professionali. Le attività di formazione professionale del management che accompagnano il movimento di rinnovamento delle imprese si sono finora limitate a toccare, a mala pena e in maniera incompiuta, le "punte" del sistema industriale. Non hanno toccato, invece, la maggior parte delle piccole e medie imprese, che pure rappresentano l'ossatura del sistema produttivo del paese.

In questi casi, quasi sempre, è l'imprenditore ad essere chiamato in causa in prima persona: la sua sensibilizzazione ai problemi della gestione, è una delle sfide maggiori alle quali deve rispondere l'industria italiana. Se non lo farà, si assisterà ad una sclerotizzazione del tessuto economico per l'estendersi dell'area "assistenziale" e ad una ecatombe di piccole imprese travolte sia dal nuovo ambiente, sia dalla nuova realtà europea che allarga la sua sfera di azione a campi e settori che in passato erano rimasti esclusi (Associazione Italiana formatori, 1995).

Diversa è la situazione delle attività formative rivolte ai manager. Le esperienze avvenute in un arco di venti anni sono state numerose, anche se in generale si sono scontrate con la difficoltà di rapportare contenuti tecnici e schemi didattici alla reale, complessa e non sempre lineare, dinamica del mutamento organizzativo delle aziende.

La formazione manageriale è per gli operatori economici, uno dei nuovi modi di stabilire rapporti con la cultura.

Il management ha interesse a studi sempre più attenti e realistici sulla dinamica economica in cui l'azienda opera, ad una razionalizzazione culturale delle strategie proprie ed altrui, ad analisi sulla dinamica dell'organizzazione in rapporto alle strategie. Esso inoltre ha interesse a capire e approfondire il significato, il valore e lo "spessore" sociale delle difficoltà che incontra nel cambiamento organizzativo a livello aziendale.

Il management richiede quindi che l'offerta formativa si presenti rispettosa dei trend economici e delle strategie del mutamento organizzativo delle aziende: come un servizio, cioè, che interpreti correttamente i bisogni, ne accompagni le politiche, ma ne stimoli il ritmo.

La formazione manageriale è una funzione di tipo professionale. Essa ha bisogno di avere come pubblico persone che abbiano avuto esperienze di lavoro. La formazione valorizza infatti l'esperienza, integrandola con l'informazione e in questo modo aiuta i quadri ad acquisire le abilità necessarie a prevedere o a ristabilire il funzionamento dell' "organismo azienda". Obiettivo della formazione a tutti i livelli è quello di sviluppare il potenziale di relazione sociale e di leadership del soggetto. Chi è investito di responsabilità, non può assolverle se non attraverso la direzione dei comportamenti che egli ha la responsabilità di coordinare. La formazione manageriale è la sede in cui devono essere forniti strumenti tecnici per migliorare le abilità di mestiere e per aggiornare il bagaglio di conoscenza professionale degli operatori imprenditoriali e manageriali. Ma tale formazione sarà tanto più efficace se avrà un solido fondamento culturale e costituirà un'occasione culturale per allargare il sistema di categorie e di riferimenti, di atteggiamenti e di comportamenti sociali.

Compete all'azienda scegliere, tra le diverse alternative, modi e tempi perché i propri quadri seguano le fasi di formazione compatibili con i piani delle politiche aziendali.

La formazione del management è una strada da percorrere senza indugi perché legata ad un trend di evoluzione economico-imprenditoriale che non ammette alternative. Ciò comporta attività rivolte fondamentalmente a due destinatari: gli operatori delle piccole imprese e i manager delle aziende strutturate (Associazione Italiana Formatori, 1995).

Il principio psicologico che risulta essere la premessa di questa situazione, si verifica quando viene trasmesso un chiaro modello di riferimento per comprendere gli effetti psicosomatici sulle vittime del mobbing. In questo caso, il mobber acquisirà la consapevolezza del suo ruolo, identificandosi nelle azioni descritte nel secondo capitolo e sarà quindi cosciente di comportarsi in modo malvagio nel momento in cui effettuerà le sue strategie persecutorie.

Contemporaneamente, il mobbizzato diverrà consapevole di essere vittima del fenomeno del mobbing e potrà quindi difendersi rispetto all'entrata nel circolo vizioso che lo fa credere un paranoico o un fallito. Questo diverso punto di partenza gli consentirà di avere chiaro il contesto in cui dovrà mettere in atto strategie difensive e gli darà comunque la forza di attribuire il giusto peso alle offese e maldicenze che gli verranno fatte e dette. Anche per ciò che riguarda i sabotaggi e le aggressioni fisiche, egli avrà una maggiore possibilità di difesa.

Anche per quanto riguarda le sfere più alte delle aziende e cioè l'Amministrazione del personale, i quadri ed i dirigenti, un'esauriente e completa formazione sul mobbing porta ad un netto cambiamento di atteggiamento nei confronti dei dipendenti vittime del fenomeno.

Ad esempio, i vertici aziendali divengono consapevoli in termini diffusi delle forti spese che subisce l'azienda a causa di situazioni mobbizzanti: in primo luogo infatti ne risente la produttività (la presenza di mobbing porta

un'enorme riduzione del tempo e della concentrazione dedicata al lavoro); secondariamente non si valorizzano le qualità di alcuni lavoratori molto qualificati e meritevoli di elogio; infine si contamina l'atmosfera emotiva del posto di lavoro, in quanto il terrore psicologico causa il crollo della fiducia e della credibilità dell'ambiente (Ege, 1996).

Il datore di lavoro, per prevenire forme di persecuzione nei luoghi di lavoro, dovrebbe elaborare una politica ad hoc per l'ambiente lavorativo che, tra l'altro, illustri le intenzioni, gli obiettivi e l'atteggiamento di ordine generale nei confronti dei propri dipendenti. Deve elaborare delle procedure che garantiscono condizioni psicologiche e sociali nei luoghi di lavoro migliori possibili, anche per quanto concerne la situazione lavorativa e l'organizzazione del lavoro.

I quadri e i dirigenti devono ricevere una formazione tale da consentire loro di gestire le materie che rientrano nelle leggi di diritto del lavoro, gli effetti delle varie condizioni di lavoro sulle persone, i rischi di conflitto all'interno dei gruppi di lavoratori, in modo che siano in grado di rispondere con prontezza con un sostegno qualificato a quei lavoratori che si trovassero in situazioni di stress e di crisi.

Anche in considerazione della loro personale situazione lavorativa e del loro ambiente lavorativo, è importante che i dirigenti direttamente coinvolti in attività di gestione e di controllo del personale abbiano conoscenze abbastanza approfondite in determinati campi in modo da: sapere come mettere in grado il lavoratore di adeguarsi in modo giusto al gruppo di lavoro al quale è assegnato. E' ugualmente importante comunicare in modo chiaro quali siano le regole vigenti nel luogo di lavoro. Fornire ad ogni lavoratore tutte le informazioni in merito alle misure concordate per la prevenzione di ogni forma di persecuzione sul lavoro e ascoltare le sue opinioni. Dare l'opportunità ai lavoratori di migliorare le loro conoscenze e le loro prestazioni, incoraggiandoli a raggiungere questo obiettivo.

Esistono alcuni principi importanti che devono essere alla base della vita lavorativa di ogni individuo e tra questi: il rifiuto di qualsiasi atteggiamento o comportamento offensivi, a prescindere da chi sia coinvolto o da chi ne sia il bersaglio. Per creare un clima favorevole nell'ambiente di lavoro è importante che il datore di lavoro, con il suo modo di fare, stabilisca le condizioni per un dialogo reciproco, il desiderio reale di risolvere i problemi: in questo modo il rischio di persecuzione psicologica diminuisce o scompare addirittura.

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

Esiste un serio rischio che gli eventi si ripetano, con la conseguenza di nuovi casi di grave discriminazioni e quanto più i problemi di base restano irrisolti, tanto più aumentano il rischio di gravi conseguenze e il numero di persone danneggiate nel luogo di lavoro.

Nella politica di prevenzione relativa all'ambiente di lavoro il manager deve predisporre un piano di intervento per quanto concerne gli aspetti psicologici, sociali e organizzativi del lavoro che sono altrettanto importanti dei fattori di ordine fisico o tecnico.

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

Può essere molto difficile per un datore di lavoro arrivare a farsi un'opinione obiettiva di tutti gli aspetti del problema, di conseguenza spesso è consigliabile ricorrere alla consulenza di un esperto, per analizzare le cause, proporre soluzioni e discutere con il singolo e con il gruppo di lavoratori (Stragapede in La Gazzetta del Mezzogiorno, 9/2/2000).

Il momento più difficile risulta essere l'inizio del fenomeno "mobbing", che corrisponde alla prima fase del processo, descritta nel secondo capitolo. Esso nasce da un conflitto non portato completamente a termine. Questo fa sì che di fronte agli abituali conflitti quotidiani si possa verificare un errore di attribuzione sia positivo che negativo, nel primo caso potremmo ritenere il mobbing un conflitto puramente momentaneo, nel secondo potremmo sottovalutare pericolosamente un episodio mobbizzante, ritenendolo un normale conflitto. Di conseguenza è chiara l'importanza che deve essere attribuita alla prevenzione per far sì che gli attori riconoscano nelle loro azioni la situazione in cui possono venire a trovarsi.

Nella seconda fase la vittima tende a percepire un crescente malessere e a cercare una soluzione presso le strutture di assistenza finora conosciute ma queste, non essendo preparate ad intervenire sul mobbing, riusciranno difficilmente ad individuare le reali cause dei problemi dell'individuo. In questo stadio può verificarsi una situazione molto pericolosa per la vittima, determinata da un'azione esterna condotta da chi interviene sui sintomi apparenti. I danni potrebbero essere immediatamente limitati se un'azienda preparata ad affrontare il mobbing collaborasse fin da questa fase con un esperto del fenomeno, per mediare il conflitto e portarlo ad una soluzione.

Tramite la consulenza di un esperto è possibile moderare il conflitto attraverso un incontro generale con gli attori. All'esperto si deve anche il compito di condurre la mediazione tra gli aggressori, le vittime, i colleghi, il rappresentante dell'amministrazione ed i quadri direttivi. La mediazione copre il ruolo di formare la coscienza degli attori rispetto alla presenza del fenomeno

mobbing all'interno dell'azienda, inoltre ha il compito di cercare una soluzione adeguata per la vittima, ma questa operazione deve essere compiuta in sintonia perfetta con il/i mobber e l'amministrazione con i quadri direttivi. Per realizzare una concreta integrazione, tutti gli attori devono essere presenti al processo di consapevolezza realizzato dalla suddetta mediazione. È molto importante che ogni impresa acquisisca gli strumenti necessari utili a percepire il mobbing, al fine di pianificare un programma sistematico ed efficace di intervento. Se l'azienda fosse consapevole delle spese che essa stessa si assume con la convinzione di aumentare l'efficienza del lavoro, probabilmente modificherebbe in modo istantaneo le proprie strategie.

Se si arriva alla terza fase, quando il conflitto esce dal recinto dell'ufficio, è necessaria la presenza di un medico specialista del fenomeno, esterno all'azienda, che si occupi direttamente della salute psicofisica della vittima. Il supporto esterno è importante per effettuare un intervento mirato, ma è necessario che all'interno dell'azienda si attui una forma di intervento specifica rivolta ai dirigenti, i quali dovranno essere i soggetti che riorganizzeranno la situazione per riportarla ad uno stato di quiete.

Nel caso in cui la vittima arrivi a vivere la quarta fase del mobbing, cioè l'uscita dal mondo del lavoro, si renderà necessario un intervento molto attento per garantire alla vittima di mantenere salda la sua dignità: la perdita del posto di lavoro potrebbe forse liberarla dal peso del mobbing, ma può portarla a percepirsi come fallita.

Colleghi, superiori, amici, familiari possono rivestire un ruolo cruciale per salvare la vittima dalla depressione, dal deperimento psicofisico, dalla spirale vorticoso da cui essa difficilmente si libererà da sola.

Diviene necessaria un'assistenza che consenta alla persona di creare una nuova possibilità di inserirsi con fiducia nel mondo del lavoro, anche quando l'età è avanzata, in ogni caso è necessario che questo riceva una formazione adeguata alla comprensione del mobbing; infatti solo attraverso la conoscenza

del fenomeno sarebbe possibile apprendere una capacità di difesa efficace per riacquistare una completa sicurezza sul posto di lavoro (Ege, 1996).

Il mobbing si può lentamente sgominare, ma sarà necessario molto tempo. Si dovrà intervenire attraverso corsi di formazione rivolti ad ogni livello della gerarchia aziendale, con i programmi di sensibilizzazione per le famiglie delle vittime, arrivando fino a coinvolgere i media attraverso strategie di comunicazione differenziate.

Nel nord Europa si producono film, articoli, riviste, letteratura in genere sul mobbing, si organizzano discussioni e talk show televisivi con sempre nuovi casi concreti che testimoniano la gravità del problema: così si conduce un'accurata opera di sensibilizzazione (Ege,1998).

## 4.2 Aspetti terapeutici

Esistono molti modi per affrontare il problema del mobbing, tanti quanti sono i casi di mobbing e quante sono le aziende in cui si manifesta. Ogni caso di terrorismo psicologico sul lavoro necessita di una preventiva analisi strategica ed ammette una vasta gamma di risposte funzionali in tempi brevi (Casilli, 2000).

L'analisi strategica dei problemi si declina in sei fasi operative, valide sia per la pianificazione terapeutica che per la strutturazione di tattiche e metodi di formazione:

- Fase 1. Definizione del problema in modo chiaro e concreto.
- Fase 2. Analisi dei tentativi intrapresi per risolverlo.
- Fase 3. Definizione operativa del tipo di cambiamento da effettuare.
- Fase 4. Generazione delle alternative possibili.
- Fase 5. Scelta tra le strategie individuate ed attuazione del cambiamento.
- Fase 6. Valutazione (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

L'obiettivo della fase 1 è definire in modo chiaro e concreto il mobbing, significa individuare le strategie con cui è praticato nello specifico caso in cui si interviene ed in particolare, stabilire a quale livello del sistema azienda (piccolo gruppo o organizzazione) si stia manifestando e con quali conseguenze. Si tratta di un fenomeno isolato, relativo a dinamiche interpersonali limitate a individui o ad un piccolo gruppo, o è un problema più generale riconducibile

alla cultura organizzativa, alla comunicazione, alla qualità della leadership o ad altri fattori?

La risposta a queste domande determina l'orientamento dell'intervento che, in una visione sistematica del lavoro, è di necessità multidimensionale. La definizione strategica della situazione attuale è guidata dal principio che qualunque sia il livello della soluzione intrapresa, l'intervento produrrà effetti riflessi sul sistema aziendale.

Nella fase 2 si tratta di comprendere quali strategie individuali, di gruppo ed aziendali, abbiano fallito nella soluzione del mobbing. L'analisi delle soluzioni tentate permette di formulare nuove ipotesi sulla sua formazione e sulla sua persistenza. Nel corso di questa fase si riscontra che azioni individuali della vittima, del gruppo o dell'azienda volte a denunciare il problema, ad individuare vittime e carnefici, a stabilire sanzioni, a trasferire il personale invischiato nel sistema mobbing ad altri settori (sistemi) dell'azienda non solo falliscono, ma aumentano il numero e la frequenza di azioni violente e di recriminazioni (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

Quattro sono le azioni, gli atteggiamenti con cui l'individuo, gruppo ed organizzazione si accostano a questa fase diagnostica del problema (Watzlawick, 1974 cit. in Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001:81) e quindi del mobbing:

a) la soluzione tentata non funziona, ma funzionerebbe se se ne aumentasse la frequenza e l'intensità. Questa modalità d'intervento si basa sul principio logico binario in base al quale bisogna intraprendere atti correttivi di forza uguale e contraria al problema in esame. Nel caso del mobbing, se la violenza psicologica sulla vittima è di intensità X e frequenza Y, per correggere ed eliminare il problema sono necessari interventi repressivi sul mobber o sul gruppo di intensità X1 e frequenza Y1, del tipo "se A mobbizza B, lo trasferisco".

b) *“Negare che il problema è un problema”*. Riguarda la convinzione individuale, di gruppo o organizzativa che in azienda non c'è mobbing, ma semplicemente ci sono individui “malati” o “cattivi”, che bisogna eliminare. Questa semplificazione viene spesso assunta a verità e comporta gravissimi danni per l'azienda, per il gruppo di lavoro e per le singole persone, tanto più che alimenta la diffusione di mobbing in un clima di “caccia alle streghe”. In parte, questa “tentata soluzione” è alla base del “mobbing strategico”, che così frequentemente si riscontra nel caso di ristrutturazioni o fusioni aziendali.

c) *La complicazione terribile, ovvero: il mobbing c'è ma non si vede*. Riguarda i casi in cui si sono tentate soluzioni a problemi di mobbing inesistenti, quando il problema è la leadership o riguarda le condizioni di lavoro o quando concerne una visione utopistica del lavoro sulla quale confliggono eternamente aziende e sindacati. Watzlawick (1974) chiama “sindrome da utopia” le tre forme in cui questo tipo di “soluzioni tentate” si concretizza. Per quanto riguarda il mobbing ed il lavoro, la prima forma di utopia raccoglie quei casi in cui persone, coppie o gruppi coltivano un'idea talmente alta del lavoro e dell'organizzazione (quindi del conflitto e dell'assenza di conflitto, del benessere aziendale, dei colleghi, ecc.) che qualunque problema interpersonale o aziendale è imputato ad un'inefficienza delle risorse umane. Ne risulta un clima punitivo, di perenne concorrenza e insoddisfazione.

La seconda forma di utopia si concretizza nella tensione infinita verso un'ideale del lavoro, dell'azienda e delle relazioni al suo interno che ancora non è raggiunto, ma prima o poi verrà. Si tratta di un'utopia la cui realizzazione è definita possibile ma futura, per cui la conflittualità e persino il mobbing estremo vengono percepiti ed affrontati dall'individuo, dal gruppo e dall'azienda come compiti evolutivi necessari affinché si compia l'ideale perfetto del lavoro.

La terza forma di utopia riguarda quelle persone, quei gruppi e quelle aziende completamente conformi ad un'idea di sé e del lavoro che considerano

vincente. “La sua componente fondamentale è un atteggiamento virtuoso, morale, basato sulla convinzione di aver trovato la verità e sostenuto dal conseguente senso di responsabilità necessario ad un’azione missionaria tesa a cambiare il mondo” (Watzlawick, 1967:65, cit. in Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001:83).

d) *Il paradosso*. La soluzione paradossale riguarda la prescrizione di comportamenti che per propria natura non possono essere spontanei. Un esempio di questa tentata soluzione è l’obbligo di andare d’accordo, prescritto in modo esplicito dall’organizzazione o in modo implicito dal gruppo di lavoro al mobber e/o al mobbizzato.

Una volta individuato il problema e analizzate le tentate soluzioni, è necessario stabilire in modo operativo il tipo di cambiamento da operare. I requisiti strategici di questa definizione, sia essa rivolta all’individuo, al gruppo, all’organizzazione sono essenzialmente tre:

- deve essere verificabile e cioè rispondere alla domanda “Da cosa ci accorgeremo che il sistema sta cambiando?”;
- deve essere focalizzata e quindi rispondere alla domanda “Su quali regole del sistema sto agendo?”;
- deve indicare dei tempi d’attuazione e verifica.

L’obiettivo della fase 3 è introdurre il cambiamento nel mobbing, vuol dire cambiare le premesse su cui si basa il fenomeno e quindi progettare realtà lavorative e relazionali fondate sulla formazione di nuove regole e sulla gestione del conflitto. Però questo obiettivo non può essere perseguito con i mezzi organizzativi attuali, le cui tentate soluzioni finiscono per costituire il problema (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

La fase 4 coincide con l’approccio strategico al mobbing che si occupa dell’elaborazione e dell’applicazione in ambito aziendale ed istituzionale di tattiche e strategie per la costruzione di realtà efficaci ed efficienti a tutti i livelli interpersonali e d’azione delle organizzazioni: il piccolo gruppo di lavoro

ro o micro, il grande gruppo o macro e l'organizzazione nel suo insieme o collettivo. Gli strateghi del cambiamento dispongono di un ampio spettro di interventi possibili.

I casi di mobbing estremo in cui la vittima ha sviluppato dei sintomi, ricadono nell'area terapeutica e vengono trattati ad un livello relazionale di coppia, vale a dire attraverso il rapporto terapeutico fra vittima ed esperto. Allo stesso modo, se si rileva una situazione conflittuale generalizzata, un clima ed una cultura organizzativa che favoriscono fenomeni di mobbing, si rivolgerà l'intervento a gruppi di lavoro, strutturando un progetto di formazione su fattori chiave delle risorse umane quali leadership, gestione del conflitto e lavoro di gruppo.

Altre opzioni d'intervento riguardano il livello macro, ovvero l'organizzazione intesa come collettività. La ricerca e l'informazione sono tra gli strumenti operativi possibili per l'intervento su grandi gruppi (Ascenzi, Bergagio, 2000).

Non esiste una strategia valida per tutti i problemi di mobbing in tutte le organizzazioni. Perciò, in questa fase, che è la penultima, sarà necessario scegliere tra gli interventi individuati quello che favorisca un cambiamento efficace in tempi brevi e la strategia più funzionale alle risorse dell'azienda. Alla scelta, seguirà l'attuazione dell'intervento, che dovrà prevedere, in itinere, la misurazione del cambiamento effettuata attraverso test, questionari o interviste.

Un piano strategico contro il mobbing è delimitato da obiettivi, tempi, strumenti e regole e da un insieme di tattiche che è possibile adeguare in relazione ad i risultati raggiunti.

L'ultima fase riguarda la valutazione dell'intervento. Attraverso test, interviste e questionari, sarà necessario verificare il grado di cambiamento attuato. Bisogna costruire ad hoc strumenti che rilevino il grado di conflittualità al livello relazionale determinato al momento della scelta delle strategie d'azione.

L'approccio strategico offre un modello d'intervento utile per l'intervento sui casi di mobbing, perché attraverso l'applicazione del problem-solving strategico è possibile esplorare il complesso di sistemi, individuali, interpersonali ed organizzativi che favoriscono l'insorgenza di condotte mobbizzanti e le mantengono nel tempo.

In Italia, la lotta al mobbing è in gran parte promossa dalle vittime grazie ad associazioni no-profit ed istituzioni private ed è spesso volta, centrata sul sostegno individuale alle vittime (medico, psicoterapeutico e legale). Le aziende investono ancora poco in formazione, ricerca ed informazione sul mobbing, anche perché è diffusa la convinzione che il terrore psicologico sul luogo di lavoro sia un fenomeno poco frequente e comunque relativo a pochi individui nell'organizzazione (Menelao, Della Porta, Rindonone, 2001).

## CAPITOLO 5. LA TUTELA GIURIDICA CONTRO IL MOBBING

### 5.1 Il quadro normativo nei paesi europei

Il fenomeno del mobbing, pur interessando in Italia un gran numero di lavoratori, non fa del nostro paese l'unico e neppure uno dei primi a livello europeo, per dimensioni del problema. Un risultato questo che certo non ci conforta, ma che ci spinge a conoscere anche le esperienze degli altri paesi europei ed a studiarle, per potere valutare l'efficacia dei risultati raggiunti, dato anche un più lungo tempo di interesse al problema, sia dal punto di vista legislativo che di buone pratiche (Ascenzi, 2000).

In Europa, l'unico Stato ad avere una disciplina specifica sulle forme di persecuzione sul posto di lavoro è la Svezia, il cui Ente nazionale per la salute e la sicurezza ha emanato il 21 settembre 1993 un'ordinanza contenente misure contro i comportamenti persecutori sul lavoro. Considerando, per persecuzione, "continue azioni riprovevoli o chiaramente ostili intraprese nei confronti dei singoli lavoratori in modo offensivo, tali da determinare l'allontanamento di questi lavoratori dalla collettività che opera nei luoghi di lavoro". Il fenomeno viene identificato, con più frequenza, con il termine, anch'esso di origine anglosassone, *bossing* (Ascenzi, Benedettini, Cecchini, 2001).

Nel 2000, in Francia è stata varata la prima legge specifica sul mobbing in cui il fenomeno viene definito come un "insieme di azioni ripetute di violenza morale che hanno per oggetto e per effetto la degradazione delle condizioni di lavoro suscettibile di recare offesa ai diritti e alla dignità del salariato, di alterare la sua salute psicologica o mentale e compromettere il suo avvenire professionale". La novità di rilievo più significativa è rappresentata dall'introduzione dell'istituto dell'inversione dell'onere della prova. Infatti è a

carico del soggetto accusato di aver posto in essere azioni dirette o indirette di violenza morale in ambito lavorativo, dover dimostrare l'estraneità da qualsiasi forma di responsabilità, a differenza della normale procedura che vede l'onere della prova a carico della vittima (Ascenzi, Benedettini, Cecchini, 2001).

In Danimarca, il sindacato dei lavoratori del commercio e d'ufficio ha promosso un progetto mirato alla riabilitazione, mediante interventi di indennizzo, ma soprattutto di assistenza psicologica delle vittime (Ascenzi, Benedettini, Cecchini, 2001).

In Germania, alla Volkswagen, nel 1996 è stato firmato un accordo tra azienda e sindacato con l'obiettivo di prevenire molestie sessuali, mobbing ed ogni forma di discriminazione al fine di creare un clima di lavoro positivo basato sulla reciproca collaborazione. Nel 1998 è stato istituito dal sindacato un "telefono verde" per i lavoratori vittime di mobbing e sempre nel 1998 è stato sottoscritto un accordo sul mobbing nell'area del pubblico impiego (Saolini, 2001).

In Belgio è in preparazione una legge per regolamentare il fenomeno. Il progetto di legge si qualifica per la previsione dell'obbligo per il datore di lavoro di designare, in accordo con i rappresentanti dei lavoratori, un "Consigliere per la prevenzione" (interno o esterno a seconda delle dimensioni dell'impresa) con specifiche competenze psico-sociali in particolare riferite all'ambiente lavorativo (Monasteri, 2000).

Significativa è la legge sulle molestie approvata nel Regno Unito nel 1997, il *Protection From Harrassment Act*. Il punto nodale di questo intervento consiste nel divieto per chiunque di assumere un comportamento che possa molestare una persona, mentre il presupposto fondamentale per la sanzionabilità del comportamento è la conoscenza o la ragionevole presunzione di conoscenza, da parte del soggetto agente del fatto che la condotta risulti molesta per la vittima. Nella primavera del 1999, inoltre, è stato presentato un proget-

to di legge recante norme a tutela della dignità nel luogo di lavoro, il quale mira a dettare una definizione dei comportamenti suscettibili di ledere la dignità dei lavoratori. Infatti si fa riferimento a:

- 1) comportamenti offensivi, abusivi e maliziosi, insultanti o discriminatori;
- 2) critiche ripetute e ingiustificate;
- 3) sanzioni prive di una ragionevole giustificazione;
- 4) mutamenti peggiorativi delle mansioni o delle responsabilità dei lavoratori senza motivo.

Vale la pena di evidenziare come un intervento di questo tipo sia idoneo a raccogliere, in un'unica categoria normativa, le molestie sia orizzontali che verticali (Saolini, 2001).

Nel settembre 2001, il Parlamento europeo, attraverso una specifica risoluzione, ha evidenziato la necessità per gli Stati membri di approfondire lo studio del fenomeno delle violenze psicologiche in ambito lavorativo per pervenire ad una comune definizione della fattispecie del mobbing e creare una più solida base statistica sulla sua diffusione.

La Commissione europea, attraverso la Comunicazione relativa ai prossimi anni "Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società: una nuova strategia comunitaria per la salute e sicurezza 2002-2006" fa del benessere sul luogo di lavoro sia fisico ma soprattutto psicologico e sociale uno dei principali caratteri strategici e di innovazione nell'Agenda europea per la politica sociale. Tra l'altro, vengono richiamati i diversi paesi dell'Unione ad un impegno per i prossimi anni da parte di tutti i soggetti interessati (parti sociali, istituzioni pubbliche e governi) verso l'attuazione di interventi positivi in questo senso.

Il Parlamento europeo, attraverso una Risoluzione sul mobbing sul posto di lavoro (2001), sottolinea la responsabilità degli Stati e della società per il verificarsi del fenomeno e della violenza sul posto di lavoro e raccomanda agli Stati di imporre alle imprese e alle società, ai pubblici poteri e alle parti socia-

li l'attuazione di efficaci politiche di prevenzione. Infine esso esorta "gli Stati membri a procedere ad esaminare e se del caso, ad integrare, la propria legislazione vigente sotto il profilo della lotta contro il mobbing e le molestie sessuali sul posto di lavoro, nonché a verificare e a caratterizzare in maniera unitaria la definizione della fattispecie del mobbing" (Risoluzione A5-0283/2001 del Parlamento UE, cit. in Ascenzi, Benedettini, Cecchini, 2001).

Si rileva che i problemi di mobbing sul posto di lavoro vengono probabilmente ancora sottovalutati in molti settori all'interno dell'EU ed anche che ad esempio, è ampia la difficoltà di trovare strumenti efficaci per prevenire e contrastare il fenomeno.

## ***5.2 I progetti di legge in Italia***

Il fenomeno del mobbing si spiega solo in un mondo del lavoro ossessionato dalla mobilità e dalla competizione, dove tutti sono rivali di tutti, dove il miraggio della carriera tende ad eliminare ogni solidarietà. Esso costituisce un problema che deve essere affrontato e risolto dalla collettività. Ma più che un problema, è essenzialmente un atto criminoso, un reato, un comportamento illecito (Ege, 1998).

Non è facile definire giuridicamente il fenomeno del mobbing: da quando se ne parla, esso è divenuto oggetto di controversie giuridiche tra lavoratori e datori di lavoro.

La definizione giuridica del mobbing deve definire i criteri in base ai quali le azioni di mobbing possono essere individuate inequivocabilmente, distinte cioè dalle altre forme di scontro sul lavoro (Monateri, 2000).

Di fronte a un caso di prepotenza, di aggressione fisica o morale, o di violenza sessuale, il giudice può intervenire individuando l'azione di reato e il responsabile. Ma nei casi di mobbing chi è il responsabile? Colui che ha cominciato la persecuzione, o tutti coloro che l'hanno ripresa e continuata?

La competizione è la legge che governa l'acquisizione dei mercati: diventa un grave errore estenderla ad altri campi del vivere associato e farne l'unica legge che governa l'attività umana (Monateri, 2000).

Occorre una legge che stabilisca inequivocabilmente il mobbing. Deve essere una legge che definisca chiaramente in quale momento si supera il confine della normale conflittualità e si entra nella sfera della persecuzione.

Il paradosso dal punto di vista giuridico, è questo: una serie di atti presi isolatamente non costituiscono violenza; se ripetuti e "composti" in una serie continuativa, diventano strategia oppressiva, violenza e possono configurare un reato. Questa è una novità per il nostro sistema giudiziario perché introduce, nella valutazione del fatto, la variabile tempo (Monateri, 2000). Il responsabile cercherà di mostrare che vari atti persecutori erano staccati tra di loro,

nasconderà le sue responsabilità dietro la posizione “facevano tutti così”. La legge dovrà prevedere i modi di individuazione dei responsabili.

Un'altra delle difficoltà da affrontare in una causa di mobbing contro un'azienda è la raccolta delle prove: la vittima deve dimostrare che c'è una continuità delle azioni ostili a suo danno e che questa risponde di fatto ad una strategia distruttiva (Monateri, 2000).

Nel nostro sistema giuridico non vi è ancora una legge o una disposizione normativa che disciplini in modo specifico la fattispecie del mobbing.

Al momento sono stati presentati, ad opera di varie forze politiche, dieci progetti di legge, tre alla Camera sette al Senato, ai quali bisogna aggiungere tre progetti di legge regionali avanzati presso le Regioni Piemonte, Veneto e Lazio. Solo quest'ultime due regioni hanno completato l'iter formativo della legge.

A livello di legislazione nazionale nessuna discussione è finora iniziata seriamente; soltanto alla Camera nel marzo 2000 è cominciato l'esame congiunto dei progetti in sede di commissione (Saolini, 2001).

Il primo progetto, presentato nel 1996, dall'on. Salvatore Cicu (Camera n. 1813) propone di istituire il reato di mobbing, definito “terrore psicologico nell'ambiente di lavoro” e di “perseguire penalmente tale comportamento, equiparandolo ad un reato verso la persona e verso la società. Il reato di mobbing comporterà una condanna detentiva, nei confronti del mobber, da uno a tre anni e l'interdizione dai pubblici uffici fino a tre anni”.

Questa proposta di legge però rischierebbe, se approvata, di trasformarsi in un vero boomerang per i lavoratori che intende difendere. Infatti, prevedendo sanzioni di tipo penale, il progetto Cicu metterebbe il lavoratore in una condizione di grave conflittualità con l'azienda e con i colleghi: si rischia di aspettare giustizia per anni, esponendosi nel frattempo alle ritorsioni più dure. L'unico effetto positivo di questa legge consisterebbe, evidentemente, nella sua forza deterrente (Gilioli, 2000).

Diversa impostazione ha il progetto di legge del 30 settembre del 1999, d'iniziativa del deputato ed ex leader della Uil Giorgio Benvenuto, dove non si parla di reato, ma nell'Art. 2 si parla di "annullabilità di atti discriminatori...riconducibili alla violenza e alla persecuzione psicologica a richiesta del lavoratore danneggiato". Questo progetto prevede l'annullamento di ogni provvedimento aziendale che contenga elementi di molestia morale, nonché la risarcibilità del danno e la possibile punizione disciplinare di chi ha commesso l'azione vessatoria (Gilioli, 2000).

Un terzo disegno di legge è stato presentato nell'ottobre del '99 dal senatore torinese Giancarlo Tàpparo (Ds) e altri dieci firmatari. Il progetto di Tàpparo non è di natura penale bensì civile e definisce "violenze morali e persecuzioni psicologiche tutte quelle azioni che mirano esplicitamente a danneggiare un lavoratore, gli atti vessatori, le critiche e i maltrattamenti verbali esasperati, l'offesa della dignità, la rimozione da incarichi, la sottostima dei risultati" e altro ancora.

Nel caso di denunce, secondo questo progetto, azienda e sindacato hanno il dovere di accertare insieme i fatti e provare a risolvere le questioni sollevate: diventa importante il ruolo del sindacato interno, come attore di prevenzione e repressione delle vessazioni sul lavoro. Per quanto riguarda la tutela individuale, il disegno di legge prevede che il lavoratore vittima di mobbing possa chiedere il risarcimento del danno subito rivolgendosi al giudice di lavoro (Gilioli, 2000).

La proposta di legge presentata dall'On. Publio Fiori il 5 gennaio 2000, simile a quella presentata dall'On. Cicu, definisce il mobbing "violenza psicologica più o meno strisciante volta a provocare in modo subdolo e sistematico l'annientamento morale e professionale". Nell'articolo 2 propone di inasprire le pene fino a 5 anni di reclusione in "danni psico-fisici o danni materiali ed economici" (Saolini, 2001).

La proposta di legge presentata dal senatore Tomassini il 6 giugno del 2001, prevede l'individuazione nei singoli ambienti lavorativi di organismi atti ad adottare tutte le iniziative necessarie alla prevenzione del fenomeno ivi compreso il diritto per il lavoratore di chiedere informazioni relative alle assegnazioni degli incarichi, ai trasferimenti, alle variazioni nelle qualifiche e nelle mansioni affidate (articolo 6). Tali organismi debbono procedere tempestivamente per accertare i fatti denunciati anche tramite centri medici che operano presso le Aziende sanitarie locali. Una volta accertati i suddetti fatti il datore di lavoro è tenuto ad assumere le misure necessarie per la loro rimozione (articolo 4). Gli atti discriminatori sono comunque annullabili su istanza del lavoratore (articolo 2) e i responsabili della violenza o persecuzione sono tenuti al risarcimento del danno (articolo 5). Il lavoratore ha diritto altresì alla reintegrazione nel posto di lavoro (Ascenzi e Bergagio, 2002).

Il disegno di legge presentato dal senatore Battafarano il 5 dicembre del 2001 vuole sensibilizzare e informare tutti i soggetti interessati alla gravità del problema, per riconoscere il mobbing, per poter intervenire per favorire un'azione preventiva efficace, per intervenire quando le violenze psicologiche non abbiano ancora prodotto danni. Vengono previste precise responsabilità disciplinari (articolo 4) e viene data la praticabilità ad adeguate azioni di tutela con il ricorso alla conciliazione ed in giudizio (articolo 5). E' prevista la pubblicità nell'azienda o ente interessato alle risultanze giudiziarie delle determinazioni disciplinari assunte (articolo 7). Infine, è prevista la nullità di tutti gli atti di ritorsione che possono condizionare l'iniziativa di tutela del lavoratore colpito da mobbing (articolo 8), (Saolini, 2001).

Il disegno di legge presentato dal senatore Oreste Tofani il 20 dicembre del 2001, vuole avviare un dibattito sulle problematiche generate dall'eccessivo dilatarsi del mobbing, che incidono pesantemente sulla dignità e sull'integrità psico-fisica dei soggetti che ne sono coinvolti. Esso intende favorire l'attuazione di un'azione preventiva efficace di atti e comportamenti così for-

temente lesivi al fine di controllare il mobbing e i suoi effetti. Questa proposta vuole sollecitare l'adozione "spontanea" di codici antimolestie e, in particolare, di codici volti alla prevenzione del mobbing mediante tecniche incentivanti, come, per esempio, il caso della normativa in materia di azioni positive che prevede il rimborso totale o parziale di oneri finanziari connessi all'attuazione dell'iniziativa incentivata (Ascenzi e Bergagio, 2002).

La proposta di legge presentata dal senatore Montanino il 14 marzo 2002, vuole ampliare l'area dei diritti protetti dei lavoratori, introducendo il dovere del datore di lavoro e delle rappresentanze sindacali di prevenire e rimuovere la persecuzione psicologica nei rapporti di lavoro. Allo stato attuale, in mancanza di una normativa specifica, in Italia il lavoratore può avvalersi dell'articolo n.2070 del codice civile, che impone al datore di lavoro di prendere tutte le misure idonee a tutelare l'integrità fisica e morale dei lavoratori (Ascenzi e Bergagio, 2002).

Il disegno di legge presentato dal senatore Sodano il 21 marzo 2002, prevede la possibilità del ripristino delle situazioni professionali colpite da azioni di mobbing e il loro risarcimento. All'interno di ogni azienda si devono organizzare dei processi informativi e formativi previsti dal decreto legislativo n. 626 del 1994 e successive modifiche, apposite riunioni aziendali periodiche, improntate alla trasparenza e alla correttezza nei rapporti aziendali e professionali, atte a fornire alle lavoratrici e ai lavoratori informazioni sugli aspetti organizzativi: ruoli, mansioni, carriera, mobilità (Ascenzi e Bergagio, 2002).

L'ultimo disegno di legge presentato dal senatore Eufemi il 27 marzo del 2002, si avvale delle procedure di conciliazione previste dai contratti collettivi. Il giudice, nel caso di condanna del responsabile del comportamento sanzionato, dispone il risarcimento del danno liquidandolo anche in forma equitativa. Su istanza della parte interessata, il giudice adito, ove lo ritenga opportuno, può disporre che il datore di lavoro informi sui provvedimenti giurisdizionali di condanna, mediante lettera, i dipendenti interessati per reparto ed

attività nel luogo dove si sia manifestato il caso di violenza psicologica, oggetto dell'intervento giudiziario, omettendo il nome della persona che ha subito tali violenze qualora essa ne dia al giudice indicazione esplicita (Ascenzi e Bergagio, 2002).

Peraltro, un corretto uso degli strumenti di tutela oggi disponibili, dalle norme del codice civile, alle norme di repressione penale, dalla elaborazione del concetto di danno esistenziale alla legislazione in difesa della donna sul posto di lavoro, dallo Statuto dei Lavoratori alla normativa in tema di sicurezza e salubrità del lavoro, sembra possa permettere già ora idonea protezione alle vittime del mobbing (Monateri, 2000).

Di fronte ad un fenomeno variegato e mutevole come il mobbing, la migliore misura di tutela è quella fornita da poche e chiare norme di principio, da riempire di volta in volta attraverso l'esperienza giurisprudenziale, piuttosto che da un'analitica previsione normativa di figure di illecito. Si tratta dunque, per le organizzazioni sindacali, di assumere un ruolo di tutela del lavoratore, non confinato nei tradizionali e sempre primari ambiti della rivendicazione salariale, mentre, per gli avvocati, di rivalutare l'arsenale giuridico già oggi a disposizione e infine, per le vittime, di superare l'imbarazzo ed il timore del venire allo scoperto: così facendo, la magistratura non potrà che prendere atto della profonda ingiustizia esistente (Monateri, 2000).

### **5.3 Legge della regione Lazio, 11 luglio 2002, n. 16**

“La funzione del diritto del lavoro è quella di evitare che l'uomo venga trattato allo stesso modo delle cose”. Questa frase, che uno studioso tedesco

scrisse nel 1927, è alla base di quella forma di terrorismo psicologico chiamato “mobbing” (Ascenzi e Bergagio, 2002).

Come già detto, sul luogo di lavoro questo il mobbing si verifica spesso e ne sono autori colleghi o datori di lavoro i quali, tramite discriminazioni, calunnie ed emarginazione, aggrediscono la personalità altrui.

Il mobbing è un fenomeno destinato ad espandersi, d’altro canto quando si sostiene che ci vuole ulteriore flessibilità per liberalizzare il mercato del lavoro; è del tutto evidente, così, che sul versante dei diritti individuali e collettivi si prospetta una stagione assai complicata e probabilmente meno protetta rispetto al recente passato (Ascenzi e Bergagio, 2002).

Il mobbing sicuramente è un fenomeno complesso, non facilmente individuabile, ma non più tollerabile. In Italia questo atteggiamento è alimentato dalle imprese e da una cultura dei responsabili del personale che considerano le risorse umane un elemento da sfruttare e non da valorizzare anche ai fini dell’efficienza delle imprese stesse.

Il mobbing è un fenomeno assolutamente negativo, perché danneggia il lavoratore, lo emargina al punto di spingerlo, a volte, verso l’autolicensing. Ci vuole una legge che vieti il mobbing, la difficoltà nell’individuare con precisione questo fenomeno è oltremodo aggravata se non esistono riferimenti legislativi e contrattuali (Ascenzi e Bergagio, 2002).

E’ in questo contesto che la legge regionale del Lazio dell’11 luglio 2002, n.16, concernente “Disposizioni per prevenire e contrastare il fenomeno del mobbing nei luoghi di lavoro” vuole inserirsi e far sì che la Regione Lazio possa monitorare e porre rimedi al fenomeno.

Questa legge interviene su alcuni punti fondamentali per la tutela dei lavoratori, quali:

- l’istituzione di un Osservatorio regionale che svolga attività di monitoraggio e di analisi sul fenomeno del mobbing;

- la definizione dei comportamenti ritenuti vessatori nei confronti di colleghi e sottoposti che dovranno essere resi palesi a lavoratori e datori di lavoro in momenti di incontro;
- l'istituzione di uno sportello "mobbing" all'interno delle ASL a cui possono rivolgersi tutte le vittime di tale comportamento;
- una ricerca sulle aziende piccole e grandi operanti nel Lazio per attestare il grado di mobbing presente;
- corsi sull'argomento che dovranno essere seguiti dai rappresentanti sindacali, in modo che possano aiutare i lavoratori che manifestano tali problemi (Ascenzi e Bergagio, 2002).

Nel dettaglio, nell'appendice, si enunciano gli articoli della legge, dai quali si evidenziano gli impegni che, con essa, si intendono assumere per compiere il primo passo per contrastare il fenomeno del mobbing.

## **CAPITOLO 6. ANALISI DEI RISULTATI**

### **6.1 Metodologia d'indagine: Oggetto di studio**

Il mobbing indica nell'ambiente di lavoro quella relazione aggressiva tra colleghi o tra superiori e dipendenti nella quale una persona viene posta in una posizione di debolezza e attaccata direttamente o indirettamente da una o più persone in modo sistematico, frequentemente e per un lungo periodo di tempo, con scopo e la conseguenza della sua estromissione dal mondo del lavoro.

Essendo il mobbing un fenomeno sociale molto complesso e dinamico, i cui molteplici risvolti si sviluppano su più livelli, per lo stesso è auspicabile e preferibile un approccio multidisciplinare. È importante un intervento volto alla cura degli ambienti organizzativi in cui il mobbing si insidia. Accanto ad interventi curativi, volti alla riabilitazione psicologica della persona vessata ed a facilitarne il reinserimento nel mercato del lavoro, risultano fondamentali gli interventi di prevenzione.

Si deve ricordare come la persona adulta passi la maggior parte del tempo quotidiano nell'ambiente di lavoro e come le relazioni interpersonali intrattenute sul posto lavorativo rappresentino il più importante network sociale sulla base del quale viene formata l'immagine della soddisfazione lavorativa.

Mi servirò di questi concetti per andare a studiare il mobbing considerandolo come un fenomeno di confine tra un buon funzionamento organizzativo e un cattivo funzionamento per vari aspetti quali: una carente organizzazione del lavoro, una leadership inadeguata e una cultura organizzativa che segue la logica del prodotto invece di essere focalizzata sul concetto "uomo". È necessario analizzare e curare non solo gli aspetti strutturali ma anche quelli relazionali: questo è il mio obiettivo. Per far ciò mi servirò dei resoconti delle vittime presso alcune organizzazioni lavorative per capire, attraverso l'analisi delle loro storie, quali sono le soluzioni al problema.

### **Il campo d'indagine**

Fissato l'oggetto di studio, ho fatto una piccola indagine su internet per cercare informazioni e indirizzi delle varie associazioni che si occupano di mobbing, anche presso i sindacati. Le associazioni che ho contattato inizialmente per telefono sono state tante, ma quelle che mi hanno aiutato per portare avanti il mio progetto sono state: L'Ispepl (Istituto superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro), il Centro d'ascolto di psicologia del lavoro e l'Osservatorio nazionale sul mobbing dei sindacati Cgil, Cisl e Uil.

L'Ispepl è un ente di diritto pubblico, nel settore della ricerca, dotato di autonomia scientifica, organizzativa, patrimoniale, gestionale e tecnica. È un organo tecnico-scientifico del Servizio sanitario nazionale, del quale si avvalgono il Ministero della salute, le regioni, le Aziende sanitarie locali e le aziende ospedaliere, nell'esercizio delle attribuzioni conferite dalla normativa vigente. L'Ispepl è sottoposto alla vigilanza del Ministro della salute.

Il Centro di ascolto di psicologia del lavoro è nato nel 1999, ha come obiettivo la ricerca e la formazione sul disagio lavorativo. Attraverso un lavoro di equipe, il centro ha costituito un team multidisciplinare per affrontare disagi individuali e organizzativi che possono insorgere sul posto di lavoro.

I sindacati Cgil, Cisl e Uil hanno costituito nel 1999 un Osservatorio nazionale sul mobbing per impegnarsi nella lotta al fenomeno delle violenze psicologiche nei luoghi di lavoro. Ne fanno parte avvocati, medici del lavoro e psicologi.

Ai contatti telefonici sono seguiti, dopo qualche mese, i colloqui con i responsabili. Ho spiegato agli stessi qual era lo scopo della mia ricerca e mi hanno dato alcuni nominativi di persone che hanno subito il mobbing, anche se con un po' di esitazione.

Ho contattato queste persone 16 su 28 mi hanno risposto che non volevano farsi intervistare, non avevano nessuna voglia di raccontare ad una sconosciuta i loro casi drammatici. In effetti questo atteggiamento è da comprendere, l'argomento è molto delicato. Per fortuna che altri lavoratori hanno voluto

darmi una mano. Nel giro di due mesi circa ho intervistato 12 persone le quali mi hanno raccontato le loro vicende, i loro dubbi e le loro speranze. Di esse sette vivono a Roma, mentre cinque lavorano e vivono rispettivamente a Viterbo, Velletri, Ciampino, Frosinone e Napoli.

### **Metodologia**

La tecnica più adatta che ho utilizzato per raccogliere le informazioni è stata l'intervista semi-strutturata, essendo la mia una ricerca di tipo qualitativo.

Ho ritenuto utile ricorrere all'intervista semi-strutturata perché mi ha consentito un'analisi più mirata dell'universo di riferimento. Tale metodo è in grado di focalizzare temi specifici alla base di ipotesi, permettendo agli intervistati di esprimersi liberamente ed evitando nello stesso tempo risposte troppo generiche; riduce rischi di arbitrarietà e non comparabilità dei dati ottenuti con interviste meno strutturate. Con questo metodo l'intervistatore ha una traccia che riporta gli argomenti che deve toccare nel corso dell'intervista, ma decide autonomamente l'ordine in cui affrontare gli argomenti e la formulazione delle domande. Egli ha la piena libertà di sviluppare temi che nascono nel corso dell'intervista, anche se non previsti nella traccia.

Ho formulato le domande dell'intervista con l'intento di analizzare quali e quante siano le condotte vessatorie subite dalle persone considerate soggette a mobbing, nonché la loro intensità e le conseguenze ad esse associate. Non ho voluto descrivere il mobbing come fenomeno a sé stante, ma piuttosto ho inteso allargare l'indagine per verificare quali comportamenti fossero rintracciabili anche nei resoconti dei lavoratori.

Ho suddiviso l'intervista in quattro sezioni:

- 1) La prima raccoglie informazioni riguardo l'ambiente di lavoro (il tipo d'azienda, il settore lavorativo, ecc) e i dati personali (posizione lavorativa,

titolo di studio, ecc), con l'intenzione di descrivere il campione nel suo ambiente e di constatare l'origine e la modalità dei comportamenti vessatori.

2) La seconda riguarda le diverse aree in cui si possono riscontrare comportamenti potenzialmente mobbizzanti: condizioni di isolamento sistematico, cioè le strategie con le quali il soggetto viene tagliato fuori dal gruppo; attacchi alla reputazione, ovvero comportamenti che tendono a screditare o a compromettere la credibilità della persona; situazioni e modalità in cui la vittima è costretta a subire aggressioni fisiche e verbali o ad essere minacciata di violenza; cambiamenti di mansioni con dequalificazione del lavoro.

3) La terza è destinata a raccogliere informazioni sulle persone che mettono in atto comportamenti mobbizzanti, per quanto tempo e con quale frequenza e una serie di sintomi psicofisici di cui l'intervistato dichiara di soffrire.

4) La quarta sezione è destinata ai sostegni ricevuti sia all'interno che all'esterno dei luoghi di lavoro, sindacati e associazioni.

## **6.2 Settore di provenienza delle vittime**

Analizzare i dati riguardanti i settori di provenienza delle vittime del mobbing, risulta utile per comprendere come il mobbing sia un fenomeno trasversale che può "infettare" tutti i settori lavorativi, seppur con le dovute differenze riguardanti in special modo l'età ed il sesso dei lavoratori.

Una rilevante presenza di fenomeni di mobbing si verifica nella pubblica amministrazione cui sono dedicate (5 interviste su 12). In questo ambito, an-

che se apparentemente tutto sembra improntato alla trasparenza e alla limpidezza dei rapporti interpersonali, vige invece “l’appartenenza” alla cordata, al partito più forte, al sindacato più rappresentativo o, addirittura, alla corrente più forte nello stesso sindacato o partito.

L’appartenenza alla “parte giusta” può spianare la strada verso traguardi altrimenti inimmaginabili. Se invece quella parte non è più la giusta perché perdente e non ci si riesce a “riciclare”, ecco che l’appartenenza crea problemi, quale, per esempio l’essere messo in un “cantuccio” che, peraltro, non è nemmeno il peggiore dei problemi possibili.

Dunque si assiste alla spiccata tendenza ad eliminare chiunque non faccia parte della “famiglia” e costituisce, con la sua semplice presenza, una denuncia al sistema. Ecco quindi spuntare una tipica situazione di mobbing: l’appartenenza alla “cordata perdente”: pur essendo, magari, di valore e competente, l’individuo viene messo da parte, sottostimato e sottoutilizzato, con tutto ciò che ne consegue.

Possiamo poi avanzare l’ipotesi secondo cui esiste una forte relazione tra mobbing e ambizione. È possibile che un impiegato carrierista ed ambizioso ricorra al mobbing per liberarsi di un collega o di un sottoposto molto bravo sul lavoro, che è o potrebbe diventare un pericoloso concorrente nella corsa all’avanzamento di carriera: *“Pensavo di trovarmi in una posizione favorevole per le mie conoscenze, sarà stato per questo motivo che si è scatenato il mobbing, una persona preparata dà fastidio”* (int.8). *“Mi sono dato sempre da fare, senza far niente non ci potevo stare, ma qualsiasi cosa che facevo non andava bene, gli dava fastidio”* (int.2). *“Ho voluto riportare un pò di legittimità qui dentro, il mio atteggiamento intransigente avrà determinato una discriminazione netta”* (int. 12).

Un altro motivo di insorgenza del mobbing negli uffici pubblici può essere rintracciato nel diffuso problema della “noia”, di cui soffrono tanti impiegati e lavoratori. In effetti, spesso il personale è in esubero e quindi il lavoro che

ognuno deve svolgere occupa solo una parte dell'orario. Per il resto del tempo si deve restare sul posto di lavoro ad annoiarsi e prendere in giro un collega o un sottoposto diventa spesso un passatempo: *“Mi criticava per cose banali, assurde, parlava di me, venivo presa a parolacce senza un motivo”* (int.4). *“Mi hanno accusata di scarsa collaborazione, cosa non vera, mi venivano mosse false accuse per danneggiare la mia immagine”* (int. 1).

Una spiegazione di questo può essere ricercata nell'attività stessa: mentre l'impiegato ha di solito più tempo per preoccuparsi anche dei colleghi, un operaio invece è fisicamente spesso occupato per tutta la durata del suo turno di lavoro. Negli uffici, ci sono poi dei momenti in cui la mole del lavoro è minore; in queste fasi, quando la testa e la mente sono meno impegnate dal lavoro, si ha maggiore possibilità di occuparsi di altre “attività”, come per esempio quella di distruggere un collega. Inoltre, un operaio ha meno prospettive di carriera, per cui è ipotizzabile che abbia anche un grado minore di ambizione rispetto ad un impiegato.

La maggioranza dei casi di mobbing accade nelle grandi organizzazioni, con un alto numero di dipendenti e scarse possibilità per un lavoratore di conoscere a fondo sia tutti i colleghi, sia l'organizzazione stessa, 10 intervistati su 12 lavorano in organizzazioni con oltre 100 dipendenti. Il sospetto è che nelle piccole aziende succede relativamente poco il mobbing e il motivo è da ricercare nel fatto che l'organizzazione ha un aspetto più familiare.

Anche nel settore sanità/ospedaliero (5 interviste su 12) si rileva un notevole riscontro del mobbing che può essere spiegato con la presenza di due gruppi che tendono a mescolarsi poco: il personale medico e quello paramedico. Il mobbing però può registrarsi anche all'interno di uno stesso gruppo. Per questa sorta di “rivalità” esiste all'interno di ciascun gruppo un certo “codice” professionale, per cui chi non segue le regole del gruppo si pone automaticamente in una posizione rischiosa. *“Nel reparto c'era un giro di terapie private durante l'orario di servizio, un giro di soldi. Ho parlato di questa cosa al*

*primario e sono cominciati i guai” (int. 3). “Tutto è incominciato quando gli esami che io eseguivo venivano falsificati dai miei dirigenti veterinari...ho denunciato questo fatto e anche episodi di truffe.. sono stato dequalificato” (int.6). “Mi sono opposto alla pratica del clientelismo da noi molto diffusa: è iniziata la mia rovina” (int. 7). “Mi sono opposto ad una metodica che era deratogena sui bambini, da quel momento il primario è diventato mio nemico”. (int. 10).*

Anche nel settore sanità/ospedaliero, come nella pubblica amministrazione, è diffuso il sentimento di “noia”, di cui tanti lavoratori soffrono: *“Il primario ha incominciato a sparlare di me a tutti gli assistenti così mi sono ritrovato ad essere guardato in malo modo da tutti” (int. 10). “La capotecnica non mi sopportava tanto perché ero una amica di un’infermiera che le stava antipatica” (int.11).*

### **6.3 Distribuzione delle vittime tra le varie fasce d’età e il sesso**

Più della metà degli intervistati (9 su 12) si trova nella fascia d’età compresa tra i 45 ed i 59 anni. Solo tre di loro hanno meno di quaranta anni.

Questa tendenza ad essere mobbizzati nella fascia d’età compresa tra i 45 ed i 59 anni può essere spiegata con la considerazione che si tratta in ogni caso di una fascia d’età delicata e carica di problemi. Le persone di questa età, infatti, in genere si trovano in una fase di transizione e trasformazione. Per l’esperienza maturata negli anni peraltro si trovano ad avere, loro malgrado, molti nemici nell’ambiente lavorativo.

Molte ditte, per esempio, quando decidono di puntare parecchio sulla dinamicità o, perlomeno, di voler dare questa immagine di sé, quindi un'immagine più fresca, tendono a privilegiare i dipendenti giovani a scapito di quelli più maturi. Inoltre, non è raro sentire ripetere il pregiudizio secondo cui un dipendente di una certa età non sarebbe in grado di produrre come uno giovane. Queste impressioni sono conformate dalla naturale tendenza dei giovani, soprattutto se nuovi assunti, a proporre idee e sperimentare metodi innovativi, mentre un impiegato più anziano tende a percorrere strade che già ben conosce. *“Sono stato sostituito da un geometra più giovane di me, l'ultimo arrivato, sono stato rimpiazzato dall'ultima ruota del carro, io che ho tanti anni di esperienza nel campo ”* (int. 5). Su questo substrato si salda anche un fattore di tipo puramente economico: il neo-assunto, soprattutto al primo impiego, non ha troppe pretese a livello di trattamento economico, cosa che non si può dire di una persona con molti anni di servizio.

Un altro “nemico” per questa fascia d'età è rappresentato dai contratti di formazione: essi permettono all'azienda di assumere un giovane con uno stipendio abbastanza basso e senza eccessivo impegno. *“Così all'azienda può sembrare più vantaggioso liberarsi di un dipendente tradizionale e dare il suo posto ad un altro con contratto di formazione”* (int. 8).

Di quest'ultima tendenza potrebbe soffrir anche la fascia d'età più giovane, quella compresa tra i 31 e i 40 anni, (3 intervistati su 12). A motivo di ciò potrebbe essere addotto il fatto che queste vittime non sono più “nuove”, ma nemmeno senza esperienza e attraverso la fase lavorativa in cui normalmente si tende a fare carriera per assicurarsi la posizione futura, l'ambizione potrebbe metterli spesso nel mirino di un collega per il quale potrebbero costituire un ostacolo.

Normalmente le vittime di età compresa tra i 45 e i 59 anni vengono mobbizzate da un mobber in posizione superiore alla loro, che opera insieme ad

uno o più colleghi. Questo significa che uno o più capi hanno trovato dei collaboratori, nella loro azione vessatoria, tra i colleghi della vittima.

Mentre nella fascia tra i 31 ed i 40 anni d'età le vittime sono attaccate oltre che dai capi anche dai colleghi. Questo avviene forse perché a questa età si tende ad avere più invidia e ambizione tra colleghi. *“I colleghi erano ostili nei miei riguardi, si facevano trascinare”* (int. 7).

Un capo che agisce da mobber ha delle motivazioni diverse da quelle relative alle fasce d'età precedente: mentre un dirigente potrebbe fare mobbing contro una persona oltre i 40 anni perché vuole avere più personale giovane o vuole risparmiare, nei confronti delle persone che non hanno ancora 40 anni potrebbe prevalere una certa paura che questa persona possa minacciare la sua posizione di capo. Una persona giovane che per di più è brava, dinamica e con ottime referenze: i capi potrebbero pianificare la sua distruzione per eliminare un possibile aspirante a prendere il loro posto. *“Gli davo fastidio perché ero più preparata di loro”* (int.6). *“Il mio carattere così intraprendente veniva considerato da loro una seccatura* (int.12).

L'invidia e l'ambizione da parte del mobber costituiscono un ottimo movente del mobbing contro le vittime della fascia d'età tra i 31 ed i 40 anni, mentre per gli ultraquarantenni il motivo del mobbing ha più probabilità di essere l'età stessa.

Nel nostro “campione” la maggioranza dei mobber (10 su 12) è di sesso maschile. Il numero delle donne mobber invece è molto limitato (2 su 12) e questo perché l'aggressore è in maggioranza un superiore e i posti di maggiore autorità sono in genere occupati da uomini. Il ruolo di mobber sembra più congeniale agli uomini, mentre le donne tendono a ricoprire questo ruolo solo se insieme ad altri.

I mobber preferiscono attaccare una vittima del loro stesso sesso: (8 su 12) se la prendono con una vittima uomo, mentre le 2 mobber donne mobbizzano una donna. Come abbiamo visto, gli uomini sono tendenzialmente più mobber

delle donne, però non disdegnano una vittima donna, 2 su 12 scelgono infatti una vittima femminile. In questi casi entra in gioco il fattore delle molestie sessuali, che possono configurarsi spesso come mobbing a sfondo sessuale. *“Ho ricevuto un accenno di avance da parte di un collega e mio superiore, mi sentivo morire”* (int. 1). *“Ho subito degli accenni di avances da parte del primario”* (int. 3).

Le donne tendono a mobbizzare quasi esclusivamente altre donne. Ciò potrebbe essere correlato al fatto che statisticamente ci sono più uomini nei ruoli responsabili e quindi più difficili da vessare ma anche al fatto che nei confronti di un'altra donna possono subentrare più facilmente gelosie e invidie. Affermava l'insegnante: *“Era gelosa del mio rapporto che avevo con la classe, era invidiosa di me”* (int. 4).

Esiste una forte tendenza da parte dei mobber a costituirsi in un piccolo gruppo di attacco: la maggioranza dei mobber non agisce da sola, cerca degli alleati e complici.

Le vittime (9 su 12) sono vessate da un gruppo composto da 2-4 persone. Il motivo del mobbing si può individuare all'interno della vittima, cioè il mobbizzato in questione ha qualcosa di diverso, che lo pone su di un altro piano rispetto agli altri (titolo di studio, il suo carattere, i suoi atteggiamenti). *“Mi sono lamentata dal primario di alcuni fisioterapisti che andavano fuori a fare le terapie e non c'erano per tutto il giorno”* (int. 3). *“Ho denunciato casi di truffe e falso all'interno del mio ente alla Procura”* (int. 6). *“Ho denunciato la grave carenza di organico dell'ospedale”* (int.7). *“Ho il titolo di studio più alto di uno dei miei due amministratori delegati”* (int. 8).

In netta minoranza, rispetto agli altri casi, sono invece le situazioni che vedono un unico mobber (3 su 12), la scarsa incidenza di questo mobber solitario è sicuramente dovuta al fatto che molti mobber cercano ed ottengono in vari modi l'aiuto e la collaborazione di altri colleghi, diventando, agli occhi della vittima, parte di un gruppo di aggressori.

#### ***6.4 Caratteristiche professionali del mobber e del mobbizzato***

Il profilo del mobber, individuato nella presente ricerca, delinea un aggressore di livello gerarchico superiore e nella maggior parte dei casi, di sesso maschile.

La presenza di una persona di grado superiore nel mobbing, sembra rilevarsi una circostanza diffusa. Tuttavia il ruolo del “capo” può essere di due tipi:

- Può essere lui il promotore del mobbing che quindi comincia per sua iniziativa e poi coinvolge gli altri colleghi, che lo assecondano e lo aiutano sperando in qualche forma di gratificazione, “*Tutto è iniziato quando mi sono opposto al primario per l'utilizzo di una metodica con un gas che può essere nociva, ha cominciato a parlare di me ai colleghi, mi sono ritrovato a essere guardato in malo modo da tutti*” (int. 10). “*La capotecnica non mi sopportava tanto, ha incominciato a trovarsi degli alleati tra gli assistenti suoi prediletti ed è iniziata la mia rovina, si sono messi tutti contro di me*” (int. 11). Il mobber può essere non ostacolato semplicemente per amore del quieto vivere (sono molto rari i casi in cui un collega prende le difese di una vittima di mobbing mettendosi così apertamente contro il capo). Infatti c'è stata soltanto una vittima che ha potuto asserire “*I miei colleghi mi sono stati molto vicini, hanno protestato per il mio licenziamento, hanno fatto un corteo*” (int. 9).
- Il capo può tollerare il mobbing dei colleghi, permetterlo o addirittura favorirlo: un collega ha sempre bisogno di una sorta di “permesso” da parte del capo a mobbizzare qualcuno. “*Quando sono arrivato in quell'ufficio, tutto era in balia del vento, non c'erano regole certe, ho portato un po' di legittimità, per il mio essere intransigente sono stato discriminato da tutti i colleghi, che avevano l'appoggio del dirigente, che era uno scansafatiche come loro*” (int. 12).

Sia nel primo che nel secondo caso la persona in posizione superiore svolge un ruolo “chiave” per la sopravvivenza ed il progresso del mobbing.

Dalle interviste che ho effettuato è mai emersa per il mobber una posizione inferiore a quella della vittima, ma sempre una posizione nettamente superio-

re. Questo succede perché, nelle realtà aziendali italiane, sono presenti ancora in prevalenza situazioni fortemente gerarchizzate. Quindi questa gerarchia tende ad essere rispettata al punto che il mobbing dall'alto è quasi giustificato dal maggior potere e autorità. Coloro che ricoprono posizioni di autorità sono consapevoli della loro importanza e spesso non esitano ad usare tale potere anche per scopi puramente personali o privati. *“Durante una trasferta mi sono infortunato, ho pregato l'azienda di effettuare la denuncia ma mi sono visto minacciato di richiami scritti”* (int.5). *“Ho denunciato delle truffe e abusi nel mio ente da parte di dirigenti, per questo mi hanno trasferito dal laboratorio”* (int. 6). *“Ho denunciato episodi di clientelismo e loro me l'hanno fatta pagare, mi hanno allontanato per più di un anno dalla sala operatoria e dal pronto soccorso”* (int.7). Dall'altra parte, insubordinazioni tali da causare il mobbing dal basso difficilmente sarebbero tollerate.

È ben lontano dalla realtà nazionale il modo di concepire le organizzazioni in termini di imprese razionali, che perseguano obiettivi in grado di soddisfare gli interessi di tutti. Purtroppo le organizzazioni sono spesso usate come strumento di dominio allo scopo di promuovere gli interessi egocentrici di un “gruppo”, alle spese della maggioranza. Ogni organizzazione aziendale presenta sostanzialmente elementi sufficienti a caratterizzarla come strumento di dominio (Morgan, 1995).

Per quanto riguarda il profilo professionale del campione delle vittime, risulta dalle interviste che tutte hanno conseguito un titolo di studio medio-alto, (5 su 12) possiedono un diploma mentre (7 su 12) possiedono una laurea. Anche se in possesso di un titolo di studio alto, le vittime hanno però una posizione inferiore rispetto all'aggressore, infatti tutti i mobber sono dirigenti, direttori amministrativi e primari di reparto.

Dunque, il mobbing raggiunge in questi casi i vertici più alti dell'organizzazione e per questo motivo forse sarebbe il caso di parlare di bossing. Gli intervistati sono stati mobbizzati principalmente perché i loro ca-

pi si volevano liberare di loro, obbligandoli a chiedere le dimissioni, dato che è difficile licenziarli.

Nessuno però si è licenziato da solo, anche se lo ha pensato. Chi ha potuto, ha chiesto il trasferimento e chi ha preferito restare lo ha fatto pur demansionato, dato che tutte le persone intervistate hanno una famiglia da mantenere. *“E chi lo trova più un lavoro, ho preferito stringere i denti e andare avanti, uno stipendio lo percepisco lo stesso”* (int.1). *“Devo mantenere una famiglia voglio continuare la mia battaglia”* (int.2, 5, 6). *“Mi hanno declassata, continuo a lottare perché rivoglio il mio posto”* (int.3). *“Licenziarmi da sola no, anche se ci ho pensato, mi manca poco alla pensione e poi non voglio dargliela vinta”* (int.4,9). *“Ho chiesto il trasferimento, per ora sono demansionato”* (int.7, 8, 10, 11). *“Ci ho pensato a licenziarmi da solo, ma ho lasciato subito perdere perché ho degli impegni morali e civili e poi una moglie da mantenere”* (int. 11).

## **6.5 Tipologia delle condotte vessatorie**

Molteplici sono le azioni che sono state messe in atto contro le vittime di mobbing, cioè che le hanno direttamente danneggiate.

Ho voluto sintetizzare le stesse in quattro tipologie:

- isolamento sistematico
- attacchi contro la professionalità
- attacchi contro la reputazione
- violenza e minaccia di violenza

Il primo tipo di azioni, “l’isolamento sistematico”, si verifica sia nei casi di mobbing dall’alto, ossia che proviene dal superiore, sia in situazioni di mobbing tra pari, in cui gli aggressori sono i colleghi. In queste tipologie però, le azioni privilegiate sono diverse: il mobber “capo” preferisce attuare l’isolamento prevalentemente spostando fisicamente la vittima in un luogo di lavoro isolato, quale può essere un angolo lontano dal contatto con i colleghi, un ufficio in cui si sta da solo: *“Mi hanno data una stanza in fondo al corridoio, non c’era niente solo una sedia e un armadio”* (int. 1). *“Mi hanno dato come ufficio uno sgabuzzino al piano terra, era molto umido”* (int. 2). *“Mi hanno relegato in una stanza da sola, al freddo, con una scrivania rotta, con una finestra bloccata e senza telefono* (int.3). *“Mi hanno trasferito dal laboratorio dove prestavo servizio”*(int. 6). *“Sono stato trasferito dalla sala operatoria e dal pronto soccorso dove prestavo servizio, mi dovevo occupare solo delle visite ortopediche dei pazienti”* (int. 7). *“Sono stato relegato in una stanza a guardare una finestra, leggevo solo”* (int. 8). *“Mi spostavano in continuazione, da una parte all’altra”* (int.12).

Mentre i colleghi, non avendo generalmente il potere per trasferire da un’altra parte la vittima, tendono ad isolarla eliminando ogni tipo di comunicazione con lei. *“I colleghi hanno iniziato a non rivolgermi più la parola”* (int. 4). *“Sono stata isolata da tutti non potevo parlare con nessuno”* (int. 11). *“Sono stato ignorato da tutti i colleghi, nessuno mi rivolgeva la parola”* (int. 12).

“L’essere ignorato” può causare gravi danni alla salute e all’autostima di una persona, perché la fa sentire inutile e “di troppo”. Quasi la metà degli intervistati ha subito quest’azione, che li ha svuotati della loro dignità. *“È di gran lunga meglio un litigio che il silenzio umiliante”* (int.12).

Il secondo tipo di azioni, “attacchi contro la professionalità”, è presente per una larga maggioranza di vittime. La critica sistematica alle prestazioni è un ottimo strumento di distruzione gratuita di una persona, perché non lascia prove a discolpa in mano alla vittima, oltre ad essere un’arma corrosiva del “credo” del lavoratore, poiché mina la sicurezza professionale di chi la subisce. *“Mi criticava di continuo, diceva che ero disordinata, che non svolgevo al meglio la mia attività”* (int.1). *“Ho ricevuto continue critiche sulla mia prestazione”* (int.4 e 7). *“Venivo criticata perché lavoravo troppo o poco, secondo loro svolgevo il mio lavoro con superficialità”* (int.11). In più, la critica ha le caratteristiche di legittimare il mobber che la muove, perché criticando qualcuno si implica che si può fare meglio il suo lavoro. Spesso il mobber critica il mobbizzato in modo pubblico e plateale. Ciò gli consente di guadagnarsi alleati tra i colleghi che assistono, normalmente in silenzio. *“Mi sono sentito morire, essere criticato per dei motivi banali davanti ai colleghi che stavano zitti, che non sono intervenuti in tua difesa, conoscendoti, è davvero umiliante”* (int.12). *“Sono stato criticato davanti ad altri colleghi per le mie prestazioni carenti”* (int.9).

Con la critica sistematica, il più delle volte perché hanno la necessità di sentire la situazione sotto il loro pieno controllo, molti capi tolgono ai sottoposti qualsiasi possibilità di replica. Esercitare un potere assoluto sui propri sottoposti, eliminando in partenza ogni possibile discussione o replica, è un metodo comodo, che non lascia alcuna traccia, nel senso che la vittima non ha una prova in mano che dimostra il trattamento ingiusto che le viene riservato. *“Dovevo stare zitto, non potevo contrastare le decisioni dei dirigenti”* (int.8). *“Mi sono azzardato a contestare la decisione dell’amministratore delegato e mi ha risposto che dovevo stare zitto perché non avevo la posizione per contestarlo”* (int.9).

Dalla mia ricerca risulta che la metà degli intervistati ha subito mobbing tramite “attacchi contro la reputazione”, che è il terzo tipo di azioni considerato. Quindi si può dire che queste azioni fanno quasi sempre parte di una strategia di mobbing. *“Venivano mosse false accuse per danneggiare la mia immagine pro-*

*fessionale” (int.1 e 6). “Ho scoperto che parlavano alle mie spalle, venivo presa in giro perchè sono buddista” (int.3). “Mi aprivano continuamente la mia posta per trovare chissà quali prove.. per danneggiarmi ulteriormente” (int.7 e 8). “Hanno fatto circolare false, anzi falsissime, voci su di me” (int.12).*

Far circolare falsi voci su di una persona, è una tattica, da parte del mobber, per guadagnarsi degli alleati. Questa tattica mette in crisi la credibilità della persona. In questi casi l'autodifesa della persona coinvolta non serve a riportare la fiducia, poiché anche di fronte a prove certe il sospetto resta e la reputazione della persona è intaccata irreparabilmente.

Inoltre, questa azione di mobbing non è diretta, ma molto ambigua. Infatti consente al mobber di operare nell'ombra, senza scoprire le sue carte e senza mai dover affrontare uno scontro diretto con la vittima. Questa strategia è usata generalmente per creare un clima ostile, con la possibilità quindi di qualche altra mossa più diretta.

Si può creare un'atmosfera ostile verso qualcuno in mille modi, ma specialmente attraverso la diffusione di calunnie. La maggior parte dei lavoratori si crea un'opinione negativa o assume un atteggiamento ostile nei confronti della vittima.

Possiamo distinguere “l'atmosfera ostile” in due tipi:

1) Quella verso la generalità dei dipendenti. In questo caso possiamo vedere che esiste un clima abbastanza teso per vari motivi, come per esempio per una crisi economica che sfocia nella minaccia del licenziamento, demansionamento o che richiede un'eccessiva prestazione ai dipendenti. Come conseguenza, per questa pressione aziendale generalizzata nasce una certa ostilità tra i colleghi e tutti si trovano a soffrire di questo clima ostile. *“Dove lavoro c'è sempre stata una frattura tra i due principali settori, però con l'andare del tempo la frattura si è allargata in tutti gli altri settori, un clima di lotte sotterranee, poteri personali e falsità” (int.1). “Nel '99 è subentrata una crisi economica del C.O.N.I dovuta al crollo delle giocate del totocalcio, totip, ecc. Così hanno voluto elimi-*

*nare la pubblicazione di alcune riveste tra le quali le mie, ti lascio immaginare quale clima si era instaurato tra noi colleghi” (int.2). “Dovevano istituire delle posizioni organizzative, per far ciò hanno dovuto smembrare l’ufficio dove io lavoravo insieme ad altri 10 impiegati, si è instaurato un clima così ostile che tra di noi ci guardavamo tutti in malo modo” (int.8).*

2) Un’atmosfera ostile nei confronti di una singola persona. Qui il superiore esprime la sua antipatia verso la vittima e tutti gli altri cercano di imitarlo sperando di guadagnare la sua fiducia. In una tale situazione il clima aziendale non è per forza generalmente cattivo, ma è stato inquinato su misura contro la vittima. *“Stavo in conflitto da sempre con il primario, ma che questo usasse il suo potere per trovarsi degli alleati tra gli assistenti per buttarmi fuori, era davvero eccessivo” (int.10). “Stavo antipatica alla capotecnica, ma che questa usasse questa scusa per trovare degli alleati anche tra i miei colleghi era davvero troppo, soffrivo nel vedere che prima avevo degli amici dopo dei nemici” (int.11).*

Per questo motivo, quando la vittima si accorge chiaramente di questa azione è già troppo tardi e non può fare nulla per rimediare alla situazione venutasi a creare: circolano già dei miti psicologici su di lui/lei e tutti tendono a dare credito alle opinioni del mobber. *“Si era creato un clima così ostile, che mi sentivo male, nessuno credeva in me davano retta solo a quella strega!” (int.4).*

La diffusione di questo tipo di mobbing mostra come il conflitto sia soggettivo, cioè come non si discuta su un problema che riguarda l’ambito lavorativo ma solamente sulla vittima stessa, in particolare sulle sue abitudini.

7 intervistati su 12 hanno dichiarato di aver subito delle “violenze o minacce di violenza” di maggiore entità, che è il nostro quinto tipo di azioni. Il mobbing può scatenare una notevole dose di aggressività, che è uno scopo comune in situazioni di pressione psicologica. *“Ho ricevuto tantissime minacce telefoniche e verbali” (int. 1 e 3). “Mi hanno manomesso il pc creandomi seri problemi al lavoro, mi hanno distrutto la macchina e sono stato preso a parolacce” (int.6, 10*

e 12). *“Sono stato aggredito, mi hanno dato degli spintoni”* (int.7). *“Sono stato trascinato per i capelli”* (int.9).

Delle donne che ho intervistato nessuna ha subito delle violenze sessuali vere e proprie, ma tentativi di avance. La ragione è abbastanza logica: la violenza fisica è di norma dimostrabile attraverso il danno della vittima e quindi soggetta a procedura legale di richiesta di risarcimento danni. Il mobber preferisce di gran lunga operare ad un livello meno diretto. *“Ho ricevuto un accenno di avance da parte di un mio superiore, tentativo peraltro fallito, mi sentivo morire”* (int.1). *“Ho subito un accenno di avance da parte del primario, per fortuna fallito”* (int.3).

Invece (5 intervistati su 12) hanno dichiarato di aver subito violenze o minacce di violenza di minor entità. *“Ho ricevuto delle lettere anonime, lettere di richiamo assurde e continue”* (int. 2 e 8). *“Sono stato insultato più volte, criticato di continuo in modo pesante”* (int.4, 5 e 11).

## **6.6 Relazione tra la frequenza e durata del mobbing**

Mettendo a confronto la durata del mobbing con la frequenza con cui viene perpetrato, si riscontrano le seguenti due situazioni:

- Una vittima che sopporta più di due anni una fenomenologia di mobbing (4 intervistati su 12) viene mobbizzata più frequentemente. *“Ho subito mobbing per due anni e mezzo circa, mi ha segnato per tutta la vita”* (int.3). *“In tutto il mobbing sarà durato più di due anni, con una frequenza quotidiana, è stata*

*molto dura*” (int.9 e 10). *”Ho subito le vessazioni per due anni e quattro mesi, solo ora tutto è finito”* (int.12). Questo avviene perché tutti sono consapevoli riguardo a chi sia la vittima e quindi hanno acquisito l’abitudine di “sparare” sempre contro la stessa persona. In più una vittima che è tale da anni, ha ormai perso con il tempo la sua forza di resistenza e la sua difesa, è diventata sempre più debole e meno efficace. Dunque mobbizzare una persona in queste condizioni è meno rischioso per il mobber, che può “osare” di più senza riportare conseguenze.

- Una vittima che si trova nel terrore psicologico da meno di due anni (6 intervistati su 12) è bersagliata in modo molto intenso in un primo periodo. *“Ho subito mobbing per circa un anno e sette mesi, ho sofferto molto”* (int.2, 4 e 5). *“Il mobbing sarà durato circa un anno e sei mesi con una frequenza di due/tre volte a settimana”* (int.1). *“Ho subito il mobbing per circa un anno e otto mesi, è stato atroce”* (int.6 e 8).

La spiegazione sembra logica: il mobbing è molto intenso all’inizio, perché il mobber tenta così di piegare da subito la resistenza della vittima e mettere subito in chiaro chi sia “il più forte”. In questa maniera la vittima potrebbe perdere subito coraggio, rimanere intimidita e quindi non tentare più di difendersi. Dall’altra parte, il mobber potrebbe decidere di agire con frequenza minore per provare la reazione di difesa della vittima, oppure perché ancora la teme in qualche misura. In quest’ultimo caso il mobbing diverrà più frequente e intenso man mano che il rispetto ed il timore del mobber verso la vittima calano e cresce il coraggio del mobber all’azione.

Possiamo quindi dire che il mobbing è un fenomeno di lunga durata, infatti solo 2 intervistati su 12 hanno subito mobbing da meno di un anno. *“Il mobbing sarà durato circa 9/10 mesi con una frequenza di tre volte a settimana”* (int.7 e 11). Dunque solo pochissime vittime accusano mobbing da poco tempo mentre, come abbiamo visto, la maggior parte delle vittime lo subisce da più di un anno.

Ciò indica che le vittime intervistate hanno già distinto autonomamente il mobbing dal conflitto quotidiano. Questa maggiore consapevolezza della propria situazione costituisce un innegabile vantaggio per le persone, perché si sentono vittime di una vera strategia persecutoria e non di una semplice conflittualità: ciò le rende consapevoli del pericolo che corrono e quindi più inclini a cercare aiuto e soluzioni. *“Ero consapevole del pericolo che andavo incontro, mi sono fatto forza”* (int.6). *“Ho avuto paura ma ero consapevole di ciò che stavo facendo”* (int. 7).

Tutti gli intervistati hanno sentito la necessità di avere il sostegno di qualcuno e nessuno ha dichiarato di non averne bisogno. Questo significa che le vittime stesse arrivano a riconoscere di non poter risolvere da soli il loro problema e quindi si rivolgono, nella maggior parte dei casi, ai familiari, agli amici e per ultimo, ai colleghi. Questa è una conseguenza dell'isolamento a cui vengono sottoposti sul lavoro. *“Mi è stata molto vicina mia moglie, mi ha sostenuto, mi ha confortato, mi ha dato una mano e poi parlavo con alcuni miei amici, anche loro mi aiutavano a superare quei momenti brutti”* (int. 5, 6, 7, 9, 10 e 12). *“Ne parlavo con i miei familiari, mi sono stati molto vicini e poi con due/tre colleghi, anche loro mi hanno confortato”* (int.1, 2, 3, 4 e 8). *“Mi ha aiutato molto mio marito a superare quel periodo così brutto”* (int.11).

## **6.7 Patologie e sintomi**

Il mobbing ha un impatto negativo sulla salute della vittima che, a causa della tensione e pressione emotiva a cui è sottoposta, soffre spesso di vari sintomi e problemi di tipo psicosomatico.

Dalle interviste fatte risulta che la maggior parte delle persone soffre di disturbi relativi alla sfera del sonno: 7 su 12 hanno dichiarato di soffrire spesso di insonnia, sonno interrotto e/o risveglio anticipato. *“Non dormivo mai la notte, prendevo dei sonniferi ma non mi facevano niente per quanto stavo ma-*

le” (int.1, 5 e 7). *“Durante la notte mi svegliavo di continuo anche se prendevo dei tranquillanti, al lavoro poi facevo fatica a concentrarmi”* (int. 2, 9 e 10). *“Mi svegliavo di continuo in preda agli incubi, a volte mi risvegliavo troppo presto e non riuscivo più a riprendere il sonno, la mattina poi non riuscivo a concentrarmi!”* (int. 12).

Ciò dà l’idea di come il mobbing arriva ad occupare pesantemente la mente della vittima, al di là dell’orario di lavoro, poiché la maggioranza dei mobbizzati, anche la sera e la notte, è tormentata dai problemi e dall’angoscia della giornata lavorativa, per cui non ha la tranquillità necessaria ed indispensabile per ricaricarsi di energia durante un lungo e profondo sonno ristoratore. Il problema viene elaborato nel tempo libero, a casa, durante lo spazio che dovrebbe essere dedicato al riposo e non nel momento esatto del conflitto o della pressione.

Anche di giorno le vittime (7 su 12) esprimono questa sofferenza con problemi di memoria e concentrazione. Questi disturbi sono anch’essi delle spie che segnalano che la mente è occupata dalla tensione o dall’angoscia e quindi loro non possono più dedicarsi ai compiti consueti.

Nessuna delle vittime ha dichiarato di soffrire di svenimenti e di non aver mai avuto questo disturbo. Questo indica che il mobbing ha effetti non immediati, ma riscontrabili in un tempo più lungo.

Dalle interviste si possono evidenziare tre dati importanti: l’ansia, la depressione e lo stress sono altri tre sintomi estremamente diffusi tra le vittime di mobbing, 8 su 12 ne soffrono; mentre 4 su 12 hanno ammesso che si sentono insicuri e provano paura di fallire. *“Lo stress che avevo accumulato era arrivato alle stelle”* (int. 9). *“Mi sentivo così depressa che mi è venuto in mente di suicidarmi, di farla finita, ma la vita è un bene prezioso per buttarla via”* (int. 3). *“Ero così ansiosa che mi sono venuti gli attacchi di panico”* (int.2 e 12). *“Mi è stato riscontrato una forma di depressione reattiva e sono guarito solo con i psicofarmaci”*(int.6). *“E’ stato molto duro superare il mio stato depres-*

*sivo e stressante, stavo malissimo, ci è voluto tanto” (int. 1, 10 e 11). “Mi sentivo così frustrato, insicuro di tutto, che non riuscivo andare avanti, avevo un’immensa paura di fallire” (int.5). “Avevo mille paure, ero insicuro di tutto” (int. 4 e 7). “In queste situazioni è normale se perdi l’autostima perchè se tu lavori, ti dai da fare e vedi che agli altri questo non importa, importa solo fare carriera alle tue spese, ti arrabbi e perdi fiducia” (int.8).*

Questo dato è da classificare come il risultato desiderato dal mobber, che si può ritenere soddisfatto della sua opera distruttiva se la sua preda giunge a perdere la fiducia in se stessa. Una persona insicura, in effetti, non ha più le stesse possibilità di una persona che ha una certa autostima: chi è insicuro tende a commettere più errori e non ha la capacità di difendersi adeguatamente dagli attacchi.

Un altro dato rilevante è quello dell’agitazione, infatti metà degli intervistati ha ammesso di soffrirne in maniera abbastanza frequente, specialmente quando si entra in ufficio, mentre solo una minoranza di persone non risente di questo problema e affronta il mobbing in modo tranquillo.

La depressione e l’apatia sono spesso la conseguenza dell’insicurezza: la vittima si rende conto, suo malgrado, di aver perso combattività e fiducia, di essere totalmente indifesa davanti agli attacchi del mobber e cade irrimediabilmente nella depressione e nell’autocommiserazione. La metà degli intervistati ha detto di sentirsi priva di energia, abbattuta.

Tutti questi sintomi possono essere molto pericolosi soprattutto per la sfera dei contatti umani della persona e la loro incidenza ci fa pensare che costituiscono il sintomo tipico del mobbing. Una vittima depressa e apatica che porta in famiglia le conseguenze del mobbing, può innescare il processo irreversibile e pericolosissimo del doppio-mobbing. Ciò ci dà l’idea di come la situazione dei contatti e delle relazioni interpersonali di una vittima di mobbing può diventare drammatica. Questo per fortuna non è successo tra le persone che

ho intervistato, infatti tutti hanno ammesso che sono stati aiutati dai loro familiari, quando erano depressi, a superare il loro stato critico.

Dalle interviste si può notare che tutte le vittime sono guarite rivolgendosi al neurologo, lo psicologo o lo psichiatra, che ha prescritto loro dei psicofarmaci. Da soli non ce la facevano a guarire. Dunque è giusto dire che il mobbing distrugge la psiche delle persone, che non è una violenza fisica ma piuttosto psicologica. *“Sono guarito solo con dei psicofarmaci”* (int.1 e 2) . *“Sto meglio solo grazie alle medicine che ho preso”* (int.3). *“Sono guarito solo grazie al neurologo”* (int.4,7 e 9). *“Per combattere l’ansia ho preso dei psicofarmaci, se no impazzivo, anche se sono contrario alle medicine”* (int.5). *“Ho iniziato una cura di antidepressivi che mi hanno aiutato a guarire”* (int. 6 e 11). *“Ho preso dei psicofarmaci per stare meglio, però sei anche tu che devi avere tanta forza di volontà”* (int.8). *“Mi sono rivolto dal psichiatra che mi ha dato dei sedativi, per stare calmo”* (int.10). *“Ho preso delle medicine anche se avevo dei timori, ho fatto delle sedute di psicoterapia, ora sto un pochino meglio”* (int.12).

## **6.8 Cause del mobbing indicate dalla vittima**

L’universo delle cause del mobbing è talmente vario, che ciò che indica la vittima non sempre risponde al vero. Il mobbizzato infatti si interroga continuamente e tenta in tutti i modi di cercare una spiegazione plausibile alla situazione in cui si trova, ma trovare il motivo in qualche modo lo tranquillizza. Spesso tutto si basa su ipotesi e impressioni del tutto lontani dalla realtà.

Il mobber potrebbe agire in modo aggressivo per ragioni assolutamente nascoste e personali, a volte sconosciute e inconsce per lui/lei stessa.

Per questo, non sempre è possibile individuare esattamente la causa del mobbing. A volte si può solo intuire senza averne mai conferma, altre volte resta tutto un mistero, mentre effettivamente ci sono casi in cui la vittima ha ragione e le cose stanno come lui/lei afferma. *“Sono andata a parlare dal primario perché c’era durante l’orario di servizio un giro di terapie private, un giro di soldi, i terapisti andavano fuori a fare le terapie, lui non ha fatto niente sapeva tutto e non è intervenuto”* (int.3). *“Sono stato testimone e venuto a conoscenza di abusi, truffe e falso da altri dirigenti e amministratori del mio ente. Mi sono fatto coraggio e ho denunciato il tutto”* (int.6). *“Ho denunciato la grave carenza di organico dell’ospedale, non riuscivamo a soddisfare in modo adeguato le pressanti esigenze dell’utenza e poi anche dei casi di clientelismo”* (int.7).

Nel caso di bossing, ovvero quando il mobbing diventa una politica aziendale, risulta invece relativamente facile trovare le cause: spesso infatti si tratta di un semplice tentativo aziendale di liberarsi di un dipendente in qualche modo scomodo o di ridurre il personale inducendo alle dimissioni quello ritenuto superfluo. *“Per una crisi economica hanno voluto eliminare la pubblicazione di alcune riviste, tra le quali le mie, non ho avuto manco una comunicazione diretta”* (int.2). *“Dovevano istituire delle posizioni organizzative, per poter far questo hanno dovuto smembrare l’ufficio dove lavoravo”* (int.8). *“Per motivi di razionalizzazione hanno voluto chiudere il reparto in cui lavoravo e trasferirci in un’altra sede in un’altra città”* (int.9).

Sarebbe sbagliato colpevolizzare del mobbing solo il mobber. Anche se il suo è il ruolo del cattivo, che aggredisce e porta avanti una strategia persecutoria nei confronti della vittima e che causa in questo modo gravi danni, sia al mobbizzato che all’azienda, tuttavia è anche vero che ci sono vittime le cui azioni, i cui comportamenti e le cui reazioni hanno avuto un ruolo determinante nello scatenare il mobbing nei loro confronti. Un mobber potrebbe iniziare la sua strategia come forma di difesa, poi con il tempo perdere di vista

l'obiettivo iniziale e continuare la persecuzione contro la sua vittima: la difesa diventa attacco e il conflitto routine. Questo però non è successo alle persone che ho intervistato: hanno dato tutti la colpa dei loro mali all'aggressore.

I motivi del mobbing dunque possono essere infiniti, come sono infiniti i pensieri e le personalità degli esseri umani. Per esempio, due delle cause maggiormente indicate dalle vittime, sono la gelosia e l'antipatia. Il mobber è geloso, invidioso per qualcosa che la vittima ha e lui/lei invece no e per questo fa mobbing. *“Era gelosa del mio rapporto che avevo con gli alunni, era invidiosa, parlava di continuo alle mie spalle, criticava il mio lavoro, la mia vita privata”* (int.4). *“Mi sono opposto al primario per l'utilizzo di una metodica, il consiglio d'istituto mi ha dato ragione e lui ha incominciato a parlare di me, mi ha messo i bastoni tra le ruote”* (int.10). *“La capotecnica non mi sopportava tanto, si era creato questo conflitto con lei ma purtroppo anche con tre colleghi, si sono messi tutti contro di me dicendo che mi davano tante arie sul lavoro, sono iniziati così i guai”* (int.11). *“Gli stavo antipatico, gli davavo fastidio perché ero molto più preparato di lui”* (int.12).

Un'altra causa del mobbing descritta dalle vittime è quella del cattivo clima organizzativo: in questo caso il mobbing può essere provocato o almeno facilitato sia da una reazione della vittima a un fatto ambientale sia da una reazione del mobber. *“C'è sempre stato un conflitto tra i due settori principali, però con l'andare del tempo ho notato una frattura netta non solo in quei due settori, ma in tutti gli altri comparti. Un clima di lotte sotterranee, poteri personali e falsità”* (int.1). *“L'azienda non ha voluto pagare il mio infortunio e così mi sono dovuto sobbarcare ingenti spese mediche con la promessa di rimborso da parte loro, ma non sono stato mai rimborsato. Per questo il mio capo se la prendeva sempre con me, mi diceva che era un modo per sfogarsi dallo stress”* (int.5).

### **6.9 Il cambiamento di mansioni come forma di mobbing**

Una delle conseguenze del mobbing riscontrate nelle interviste fatte è stato il cambiamento di mansioni. 12 intervistati su 12 hanno dichiarato di aver subito questo tipo di ostilità. Sono stati costretti a svolgere dei lavori dannosi alla salute o umilianti rispetto alle loro reali capacità e qualifiche.

Questo si traduce in un danno notevole all'azienda che spreca delle risorse umane, che non si avvale appieno delle capacità, delle esperienze e delle conoscenze dei loro dipendenti mobbizzati, spesso continuando a corrispondere loro uno stipendio correlato a ben altre prestazioni.

*“Mi hanno demansionata, mi hanno dato una stanza in fondo al corridoio, ho passato un’intera mattinata seduta su una sedia vicino ad un armadio, con in grembo un manuale sulla Qualità. Ho cercato di concentrarmi ma è stato inutile, non avevo niente” (int.1). “Sono stato costretto a stare sul luogo di lavoro senza svolgere nessuna attività, mi hanno dato da svolgere lavori senza senso. Mi hanno dato una stanza che era uno sgabuzzino al piano terra, molto umido, l’ hanno ripulito, hanno messo una scrivania e un armadietto e mi hanno trasferito qui” (int.2). “Mi hanno relegata in una stanza da sola, al freddo, con una scrivania mezza rotta, sapendo dei miei problemi di salute mi hanno fatta fare la portantina, compito che non mi compete” (int.3). “Non ho fatto più parte dei consigli di classe, ho perso il ruolo di figura di riferimento che avevo” (int.4). “Non sono stato più il responsabile dei lavori pubblici e urbanistica, sono stato destinato ad un altro settore, i miei precedenti compiti sono svolti da un altro geometra” (int.5). “Mi hanno trasferito dal laboratorio dove prestavo servizio, per evitare che continuassi a vedere e denunciare, mi hanno fatto svolgere un lavoro meramente meccanico, ho svolto anche mansioni di commesso e fattorino, ruoli che non mi competevano” (int.6). “Mi hanno allontanato, a causa di quelle denunce, dalla sala operatoria, non prestavo più servizio al pronto soccorso, mi dovevo occupare solo delle visite ortopediche dei pazienti, però sotto sorveglianza di uno dei dirigenti”(int.7). “Sono stato demansionato, pensare che avevo un’attività molto frenetica, molto soddisfacente, vedere che tutto quello che uno aveva fatto non serviva altro che agli altri per adagiarsi su posizioni lavorative di rendita, mi ha dato fastidio, non facevo più niente” (int.8). “Sono stato demansionato, sono stato costretto a fare dei lavori manuali molto stupidi” (int.9). “Mi hanno tolto i compiti di coordinamento, mi hanno dato dei compiti diciamo da studente, mi hanno trasferito dal reparto di degenza normale come se fossi l’ultimo arrivato” (int.10). “Mi sono stati dati dei lavori di bassa importanza, al di sotto delle miei capacità, non ho svolto più l’attività di assistenza” (int.11). “Mi*

*hanno fatto fare dei lavori umilianti, lavori senza senso, sono stato demansionato” (int.12).*

Si possono fare varie considerazioni, riguardo al perché per un mobber sia importante cambiare le mansioni della sua vittima e sono:

- Se fa lavorare il mobbizzato in condizioni disagiati o umilianti ci sono maggiori possibilità che egli dia spontaneamente le dimissioni.
- Può subentrare la necessità aziendale di variare le mansioni del personale, allora per evitare l'assunzione di un nuovo dipendente, per evitare questo ulteriore costo, alcuni dipendenti possono essere costretti a fare degli straordinari o cambiare il proprio contratto da part-time a full-time o viceversa. Se questi cambiamenti interessano solo alcuni impiegati e non tutti in modo generalizzato, sorgono fondati sospetti che si sta perpetrando un'azione di mobbing verso di loro. Un altro esempio di cambiamenti di mansioni può derivare dall'introduzione di una nuova tecnologia, se solo una persona viene gravata del compito di imparare il nuovo sistema, forse proprio l'impiegato che ha maggiori problemi con le innovazioni, sarà allora legittimo ipotizzare il mobbing nei suoi confronti.
- La vittima è stata già mobbizzata da tempo senza successo (cioè è rimasta al suo posto di lavoro), così le vengono cambiate le mansioni come nuova strategia di mobbing.
- L'azienda deve licenziare qualcuno e decide di attuare bossing contro di lui; un buon inizio è il cambiamento delle mansioni.
- La vittima subisce mobbing ormai da tempo e le sue condizioni psicofisiche sono peggiorate al punto che non è più in grado di svolgere il consueto lavoro. Le vengono dunque cambiate le mansioni come conseguenza del mobbing subito.

Nei casi esaminati chi ha avuto un ruolo determinante nel permettere il cambiamento di mansioni della vittima è stato il superiore, colui che ha una certa autorità all'interno dell'azienda.

Dalle interviste fatte risulta che nessuna vittima ha subito il cambiamento di mansioni ad opera di colleghi, quest'ultimi però possono influenzare le decisioni del capo. Può sembrare strano che le mansioni possono essere cambiate anche ad opera dei colleghi, però può succedere.

Si può pensare che il cambiamento sia la conseguenza della mancanza del flusso delle informazioni verso la vittima: un collega può togliere le mansioni alla vittima non per ordine (come potrebbe fare il capo), ma semplicemente eliminandole (per esempio svolgendo lui i compiti della vittima in anticipo, in modo che essa non abbia più nulla da fare, oppure non fornendogli informazioni importanti, così che la vittima è costretta a occuparsi di altre cose perché non ha più una base per svolgere il suo lavoro).

### **6.10 Ruolo del sindacato e delle associazioni**

Si sa come il sindacato svolge spesso nei luoghi di lavoro un ruolo primario, di filtro in termini di prevenzione e di tutela. È da poco che il sindacato medesimo si sta avvicinando, con un approccio sistematico e strutturato, al fenomeno del mobbing.

Per questo motivo, è importante cambiare e integrare il tipo di approccio con cui è gestito l'intervento del sindacato sul mobbing, che si è concretizzato quasi sempre sul piano individuale, come se il mobbing fosse un problema personale del lavoratore e non una questione di più ampia portata, che possa riguardare la totalità dei lavoratori.

Il sindacato dovrebbe promuovere ogni iniziativa per sensibilizzare e informare in materia di parità e di tutela della dignità delle persone nei luoghi di lavoro, al fine di prevenire e combattere il mobbing. Deve promuovere la formazione dei rappresentanti sindacali, soprattutto di quelli incaricati di seguire i casi di molestie; sollecitare e indirizzare il funzionamento di Comitati e Commissioni per le Pari opportunità aziendali. Dovrebbe garantire alla vittima sostegno, riservatezza, assistenza e un'adeguata tutela, svolgendo le azioni necessarie con efficacia e rapidità. Dovrebbe assicurare un'adeguata rappresentanza femminile cui le donne possano rivolgersi senza disagio. Questo è in teoria il ruolo che il sindacato dovrebbe avere per tutelare le vittime dal mobbing, anche se non sempre lo ricopre.

9 su 12 intervistati si sono lamentati del sindacato, accusandolo di essere assente o poco presente, di non aiutare affatto le vittime, mentre 3 su 12 ne hanno parlato bene, hanno avuto un grosso aiuto dal sindacato.

*“Mi sono rivolta alla Cgil, perché sono tesserata da 8 anni, ma non mi ha aiutata un granchè, i sindacalisti pensano solo alla loro immagine, del lavoratore non gli frega niente” (int.1). “Nel mio caso il sindacato è stato poco presente, mi ha aiutato solo in parte per quanto riguarda la sfera legale” (int.2 e 6).*

*“Mi sono rivolta alla Uil, dato che sono tesserata da molto tempo, ma non mi ha aiutata” (int.3). “Mi sono rivolta alla Uil, ma non mi hanno dato retta più di tanto, sono andata in una associazione minore” (int.4). “All’inizio mi sono rivolto al sindacato, in un primo momento mi ha dato retta ma dopo non si sa il perché si è volatilizzato” (int.5). “Mi sono rivolto alla Cgil, dato che conoscevo un suo rappresentante, mi ha consigliato, giusto quello ha fatto, un avvocato per la parte legale, per fortuna è stato bravo e onesto” (int.7). “Il sindacato con me è stato molto assente, non gli importa niente del lavoratore” (int.8). “Mi sono rivolto al sindacato che mi ha detto che mi proteggeva perché avevo ragione ma me ne dovevo andare, dato che solo per un caso perso-*

*nale non può andare contro il potere, aveva le mani legate, non poteva esporre la categoria ” (int.10). “Il sindacato non mi ha dato retta, se ne frega, il mobbing alla fine è solo un giro di soldi” (int.11).*

Nello stesso tempo, altri testimoniano di un’esperienza assai diversa. Racconta un dipendente pubblico *“Il sindacato mi ha aiutato molto, grazie a lui ci sono stati importanti interventi sindacali nella fabbrica.. Alla fine mi sono trovato coinvolto nelle sue decisioni ed è nata la mia collaborazione alla Cisl. Mi sentivo in dovere, loro mi hanno aiutato ed io li ho voluti ricambiare dandogli una mano per quanto riguarda il mobbing. Poiché nel ’98 sono iniziate ad arrivare le prime segnalazioni di questo fenomeno al sindacato, mi hanno chiesto di collaborare, dato che meglio di me nessuno poteva conoscere il mobbing” (int.9). “L’unico sindacato che mi è stato vicino con serietà attraverso il coordinatore aziendale è stato la Uil, sono anche dirigente sindacale alla Uil perché il coordinatore aziendale ha avuto sempre molto stima di me, sapendo della mia situazione mi ha aiutato. Anche se sono demansionato qui al trattamento economico, sono dirigente aziendale alla Uil, mi metto a disposizione dei lavoratori per qualsiasi tipo di consulenza” (int.12).*

In Italia manca una politica complessiva e specifica sull’argomento, per una diffusione culturale finalizzata a diffondere nelle aziende e nei lavoratori una maggiore consapevolezza e conoscenza del fenomeno.

Dal punto di vista sindacale, l’analisi del fenomeno del mobbing riguarda la tendenza a smascherare i problemi che derivano da una cattiva organizzazione del lavoro. Il sindacato, oggi più che mai, deve affrontare con maggior frequenza situazioni di violenza psicologica, di disagio lavorativo, di stress fisico e mentale. La frequenza con cui le aziende attuano percorsi di mobbing strategico o organizzativo hanno fatto accrescere la consapevolezza che gli strumenti tradizionali di supporto del sindacato sempre meno riescono a dare risposte esaustive e a volte neppure limitano il senso di isolamento e di emarginazione dall’ambiente del soggetto coinvolto. Da qui nasce l’esigenza di

strutturare un nuovo impegno teorico e culturale volto ad elaborare, negli ambienti lavorativi, azioni e comportamenti che promuovano la solidarietà fra lavoratori, esaltino i valori dei sentimenti ed il carattere prioritario degli obiettivi collettivi rispetto a quelli individuali.

Il lavoratore o la lavoratrice si possono rivolgere ad alcune strutture promosse dal sindacato nel territorio per offrire, ai lavoratori “scoperti” di tutela sindacale, un primo supporto e orientamento: sportelli mobbing, punti d’ascolto, ecc. La tipologia di queste strutture o funzioni sindacali di orientamento sul fenomeno del mobbing è ancora molto varia e la loro dislocazione territoriale in molti casi è lacunosa. (Gli sportelli del sindacato dovrebbero avere le seguenti caratteristiche (dovrebbero perché non sempre le hanno):

- La prima funzione da svolgere è quella di ascolto (attraverso colloqui). Gli standard in questa funzione sono ancora piuttosto disomogenei. Si va dall’incarico strutturato ed ufficiale assegnato dal gruppo dirigente locale a funzionari del sindacato, al volontarismo di qualche operatore sindacale, alla delega ad “esperti” psicologi e/o avvocati, convenzionati o vicini al sindacato.
- La seconda funzione è quella di promuovere, tramite il sindacato della categoria di riferimento, un intervento diretto nel posto di lavoro ed un confronto con i responsabili aziendali. Qui sorge il problema della presenza o meno di delegati sindacali nel posto di lavoro, della loro sensibilità al tema, della possibilità e volontà concreta del sindacato di categoria nelle cui competenze rientra il caso di intervenire direttamente o comunque di consentire un intervento “confederale” .
- La terza funzione è quella di indirizzare la vittima verso l’assistenza sanitaria/psicologica, legale o assicurativa. Questa funzione è stata apprezzata da tutti gli intervistati, infatti essi hanno dichiarato che la cosa migliore del sindacato è proprio questa.

Come ho già esposto nei precedenti paragrafi, gli intervistati hanno trovato sostegno nelle Asl, dove hanno ricevuto un’assistenza specializzata, presso la

Clinica del lavoro di Milano “Luigi Devoto” dove si trova il centro per la prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione del disadattamento lavorativo, *“Mi sono rivolta alla Clinica del Lavoro Devoto di Milano, sono preparati per questi casi, ho trovato sostegno”* (int.3). Si sono rivolti anche all’Ispesl (Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro) dove è attivo un centro di ascolto e dove si effettuano delle sedute di psicoterapia. *“Mi sono rivolto all’Ispesl dato che si tenevano delle sedute di auto-aiuto, mi sono servite per superare il mio stato depressivo, mi sono trovato bene”* (int.8). *“Ho fatto delle sedute di psicoterapia presso l’Ispesl, all’inizio mi sono trovato bene però poi continuavo a stare male e sono andato dal neurologo”* (int.12).

## **CONCLUSIONI**

Il contesto e l’epoca in cui stiamo trascorrendo la nostra esistenza sono caratterizzati da un tasso di mutamento mai conosciuto prima; tale mutamento sta inoltre comportando una serie di implicazioni di notevole spessore per la teoria e la pratica dell’organizzazione e del management. Ci si trova di fronte a nuove teorie che impongono al management, ma anche ai lavoratori, nuovi paradigmi, nuove competenze, al fine di strutturare e perseguire la via del successo.

In tutti i paesi industrializzati la ridefinizione dei rapporti di lavoro per adeguarsi ai cambiamenti in atto ha in realtà prodotto uno schiacciamento della componente forza-lavoro grazie anche al ricatto posto in essere dalla disoccupazione. Oggi, nonostante vi sia stato un certo grado di miglioramento legislativo, lo “sfruttamento” dei dipendenti, esplicito o implicito, in forme e modalità diverse dal passato, comunque persiste.

Il nuovo sfruttamento, che genera poi le attuali forme di conflittualità legate all’universo lavorativo, è stato definito mobbing; il fenomeno in sé è piuttosto

antico ma ha cominciato ad essere esaminato e considerato nei suoi vari aspetti solo negli ultimi decenni del XX secolo.

Mondializzazione, flessibilità, ristrutturazione aziendale, fusioni aziendali sono tutti elementi che favoriscono il sorgere del mobbing e ne impongono un'attenta analisi.

Come ogni fenomeno complesso che concerne svariati ambiti della conoscenza umana (da quello sociale a quello medico, da quello giuridico a quello psicologico) il mobbing è destinato a determinare infinite discussioni e incomprensioni. Non tutti sono infatti concordi nel considerarlo una nuova fonte di “malattia professionale” o comunque di ansia e stress legati al lavoro.

Per certi versi, l'ideologia del darwinismo sociale sembra rivivere nel fenomeno del mobbing, se lo si considera una sorta di “*selezione dei migliori*”, una forma di “*selezione naturale*” dei nostri tempi.

Però questo approccio non si adatta al mobbing che, come è stato ormai riconosciuto dagli esperti, “*è una spirale perversa che altera i rapporti di lavoro rendendoli tesi e conflittuali...*” e proprio perché crea ambienti di lavoro sfavorevoli e ostili procura ingenti danni anche all'azienda.

In questo lavoro il mobbing è stato considerato come un fenomeno di confine tra un buon funzionamento organizzativo e un cattivo funzionamento per vari aspetti quali: una carente organizzazione del lavoro, una leadership inadeguata e una cultura organizzativa che segue la logica del prodotto invece di essere focalizzata sul concetto “uomo”. Quindi non solo aspetti strutturali, ma anche quelli relazionali.

Si è insistito sul fatto che il mobbing non è irreversibile ma deve essere messo in luce, individuato e combattuto. Sono prese in esame le principali cause che portano al verificarsi del mobbing con attenzione alle variabili del clima organizzativo e sono trattati anche gli aspetti riguardanti le possibili misure d'intervento e di prevenzione da impiegare contro il diffondersi di questo fenomeno nell'ambiente di lavoro.

Una costante emersa dalla ricerca riguarda il fatto che il mobbing non dipende dalle caratteristiche della personalità della vittima o dell'aggressore, bensì è strettamente relazionato alla degenerazione dei conflitti interpersonali che scoppiano in ambienti di lavoro mal organizzati e mal gestiti dal punto di vista delle risorse umane.

Nonostante il mobbing sia un fenomeno molto diffuso negli ambienti di lavoro, esso si può prevenire tramite alcune misure come la legislazione specifica, l'informazione in azienda, la formazione del management e, soprattutto, con la creazione di ambienti di lavoro incentrati sulla cultura della partecipazione e del coinvolgimento costruttivo del lavoratore.

Per mettere a punto un sistema di intervento capace di prevenire il mobbing bisogna seguire due percorsi, quello formativo e quello informativo.

Il percorso formativo è rivolto a chi si occupa della gestione della prevenzione all'interno delle imprese. In una realtà come quella del lavoro di oggi, nella quale il "nuovo" si aggiunge al "vecchio" creando forti potenzialità di conflitto e di discriminazione, è necessaria la capacità di dialogare con l'una e l'altra realtà e non solo con una parte di essi: solo in questo modo si creano le condizioni per una effettiva prevenzione di fenomeni disgreganti quali il mobbing.

Bisogna puntare sull'azienda con una formazione mirata che corregga ed indirizzi adeguatamente il lavoro dell'Ufficio Risorse Umane, che deve dedicarsi ai singoli individui, con una formazione personale che prepari le persone al conflitto, insegnando loro le tecniche di autodifesa verbale. L'azienda deve intervenire sulla politica e sull'atteggiamento direttivo, rivedere determinate scelte e metodi per arrivare ad una migliore gestione delle situazioni critiche in generale. Bisogna far vedere il conflitto come una pura e semplice diversità di vedute o di opinioni.

L'altro percorso è quello informativo, che deve mirare a coinvolgere le istituzioni, gli operatori della prevenzione, le strutture sindacali e i lavoratori

stessi, in quanto l'obiettivo non è quello di promuovere una generica assistenza o solidarietà, ma di riconoscere e fare emergere domande e disagi legati alla vita concreta dei lavoratori ed alle loro difficoltà, stimolare la disponibilità di soggetti motivati e culturalmente preparati ad interpretare la domanda di socialità dei lavoratori. Se si ha il coraggio di parlare apertamente dei problemi, dei disagi e delle incomprensioni, o se si è incoraggiati da determinati atteggiamenti aziendali di apertura e di ascolto, il conflitto non è più un tabù.

Dalla nostra indagine si delinea una situazione di disagio lavorativo dove il mobbing si presenta principalmente nella sua forma verticale, perpetrato dall'alto verso il basso.

Il mobbing verticale si presenta sia come bossing, dove la vessazione viene esercitata da un gruppo di collaboratori, sia come mobbing di tipo collettivo, dove il gruppo di aggressori è affiancato da dei collaboratori, definiti co-mobber.

Il mobbing ha dunque un carattere processuale; il conflitto giornaliero, fisiologico delle interazioni umane, se non efficacemente gestito e risolto, può evolversi in un conflitto mirato, dove le azioni mobbizzanti vengono dirette sistematicamente verso la stessa persona.

Le azioni negative ritenute dagli intervistati maggiormente tipiche del mobbing, appartengono alla sfera del degrado del ruolo professionale, là dove il mobber ha l'autorità per perpetrare tale tipologia. Bisogna tenere presente che l'assenza di compiti lavorativi, l'attribuzione di mansioni povere, ripetitive e prive di significato, equivale alla percezione di una sottovalutazione del soggetto, che si sente defraudato come lavoratore e come persona ed esposto ad un giudizio sociale severo.

Il vissuto soggettivo di ansia da prestazione e di pressione psicologica, nel tempo, è destinato ad esporre i soggetti al rischio di patologie occupazionali, stress correlati. Anche le azioni volte all'isolamento sociale sono state considerate tipiche del fenomeno indagato.

Il profilo del mobber individuato nella ricerca delinea un aggressore di livello gerarchico superiore e nella maggior parte dei casi di sesso maschile. Ciò deriva dalla peculiarità delle realtà aziendali italiane, dove le situazioni sono fortemente gerarchizzate e dove le persone che ricoprono posizioni di potere sono ancora in prevalenza maschi.

L'aggressore, nell'immaginario degli intervistati, viene indicato come una persona poco competente nel suo lavoro ma soprattutto poco soddisfatta della vita quotidiana. Questo dato richiama inevitabilmente la teoria della frustrazione-aggressività, dove l'alto livello di stress può indurre la persona ad atteggiamenti e comportamenti aggressivi.

Chi ha avuto il coraggio di parlare in famiglia della propria situazione professionale e personale che stava vivendo ha trovato sostegno e conforto. Il rifugio nel calore familiare può permettere alla vittima di sopportare le persecuzioni per un lungo periodo di tempo, però bisogna far attenzione che la famiglia non si trasformi in un secondo mobber, cosa che può avvenire facilmente se essa non è preparata a comprenderne gli effetti sulla persona e quindi non è in grado di sostenere il mobbizzato.

Le conseguenze sulla salute psicofisica della persona sono state considerate, in maniera unanime, molto gravi, principalmente sulla salute psicofisica della vittima e sul clima del lavoro. E proprio quest'ultimo aspetto è stato considerato dai soggetti intervistati maggiormente influenzato dalla presenza del mobbing.

Il clima lavorativo appare di scarso supporto, il sistema di comunicazione è inadeguato, così come si mostrano carenti le condizioni operative, specie relativamente alla formazione e a tutto ciò che può ottimizzare la performance.

Gli ambienti organizzativi indicati dagli intervistati come maggiormente a rischio di mobbing sono quelli ospedalieri, amministrativi e le grandi aziende private. Questi ambiti sono fortemente gerarchizzati e caratterizzati da un alto

livello di competizione, aspetti che possiamo considerare particolarmente salienti nello studio del mobbing.

Riassumendo, la situazione di sfondo appare negativamente caratterizzata da insufficienti informazioni e elementi motivanti al lavoro, stile di leadership e di mansioni, scarsa coesione di gruppo: tutti elementi che rappresentano un terreno senz'altro fertile per una strategia di mobbing.

Concludendo, sulla base dei risultati ottenuti, le cause di tipo situazionale, possono essere ricondotte a questi cinque fattori: *la qualità della vita lavorativa*, riferita alla corrispondenza tra le proprie competenze e le varie aspettative; la qualità dei *rapporti interpersonali* intrattenuti sul posto di lavoro; il *gruppo di lavoro* relativo alla dimensione sociale del gruppo stesso, al clima lavorativo ed alla qualità del lavoro svolto; il *management* riferito alla gestione delle risorse umane; infine, il tipo di *comunicazione organizzativa* ovvero il passaggio del flusso di informazioni.

È già stata sottolineata l'importanza del riconoscimento del proprio ruolo professionale nella considerazione del concetto di sé e della propria identità. Si deve ricordare come l'uomo passi la maggior parte della giornata nell'ambiente di lavoro e come le relazioni interpersonali intrattenute sul posto di lavoro rappresentino il più importante network sociale, sulla base del quale viene formata l'immagine della soddisfazione lavorativa. In linea con questi presupposti, è stata riscontrata una grande importanza dagli intervistati sul fattore *qualità della vita lavorativa e rapporti interpersonali sul lavoro*.

Si ritiene, quindi, che i molteplici momenti di transizione che le nuove forme di lavoro attraversano e l'assetto della comunicazione all'interno delle organizzazioni, rappresentino aspetti fortemente correlati al fenomeno mobbing, aspetti che la ricerca dovrà ulteriormente approfondire.

## BIBLIOGRAFIA

- Abbate C. “Gli ammutinati del mobbing” in *Panorama n. 29, del 19 luglio 2001*.
- Ascenzi, A. e Bergagio, P. (2000), *Il mobbing – Il marketing sociale come strumento per combatterlo*, Torino, Giappichelli.
- Ascenzi, A. e Bergagio, P. (2001), *Il mobbing: riflessioni sulla pelle*, Torino, Giappichelli.
- Ascenzi, A., Benedettini, L., Cecchini, F. (2001), *Pericolo Mobbing: guida per prevenire, combattere le violenze e nei luoghi di lavoro*, Roma, Edit Coop.
- Associazione Italiana Formatori, (1995), *Professione formazione*, Milano, FrancoAngeli.
- Balduini, E. (1998), *Mobbing sotto accusa: sentenza per un caso di mobbing* Bologna, Prima.
- Battistelli, F. (2000), *Anatomia del nonnismo. Cause e misure di contrasto del mobbing militare*, Milano, Angeli.
- Bonazzi, G. (1983), *Colpa e potere, sull'uso politico del Capro Espiatorio*, Bologna, Il Mulino.
- Bonazzi, G. (1999), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, FrancoAngeli.
- Casilli, A. (2000), *Stop mobbing*, Roma, Derive Approdi.
- Del Rio, G. (2000), *Stress e lavoro nei servizi*, Roma, Carocci.
- Depolo, M. e Maier, E. (2001), *Mobbing: personalità sadiche o organizzazioni distratte?* Firenze, *Risorse Umane in Azienda*, n.79 novembre-dicembre 2000, O. S. *Organizzazioni Speciali S.r.l.*, Firenze.
- Ege, H. (1996), *Mobbing*, Bologna, Pitagora.

- Ege, H. (1996), *Mobbing, che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Bologna, Pitagora.
- Ege, H. (1997), *Mobbing estremo*, Bologna, Pitagora.
- Ege, H. (1997), *Il mobbing in Italia. Introduzione al mobbing culturale*, Bologna, Pitagora.
- Ege, H. (1998), *Stress e mobbing*, Bologna, Pitagora.
- Ege, H. (1998), *I numeri del mobbing, la prima ricerca italiana*, Bologna, Pitagora.
- Fonzi, A. (1999) (a cura), *Il gioco crudele. Studi e ricerche sui correlati psicologici del bullismo*, Firenze, Giunti.
- Gilioli, A. e Gilioli R. (2000), *Cattivi capi, cattivi colleghi*, Milano, Mondadori.
- Grieco, A., Gilioli, R., Prandoni, P. (1997), Il mobbing: alterata interazione psicosociale sul posto di lavoro. Prime valutazioni circa l'esistenza del fenomeno in una realtà lavorativa italiana, *Prevenzione Oggi n.2*.
- Hirigoyen, M.F. (2000), *Molestie morali – La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*, Torino, Einaudi.
- Lanotte, F. (1998), *Il danno alla persona nel rapporto di lavoro*, Torino, Einaudi.
- Leymann, H. (1990), "Mobbing and Psychological Terror at Workplace", in *Violence and Victims, n.5*.
- Marini, F. e Mamelì, C. (1999), *Il bullismo nelle scuole*, Roma, Carocci.
- Menelao, A., Della Porta, M., Rindonone, G. (2001), *Mobbing: la faccia impresentabile del mondo del lavoro*, Milano, Angeli.
- Monateri, P. (2000), *Vessazioni sul posto di lavoro*, Milano, Giuffrè.
- Morgan, G. (1995), *Images, le metafore dell'organizzazione*, Milano, FrancoAngeli
- Olweus, D. (1996), *Bullismo a scuola*, tr. it. Firenze, Giunti.
- Paolillo, V. (2000), *Mobbing, branco omicida? Un kit di sopravvivenza*, Roma, Scio-ne.
- Rupprecht-Stroell, B. (2001), *Mobbing: no grazie*, tr. it. Milano, Tea.
- Saolini, P. (2000), *Mobbing: i costi umani dell'impresa*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Stragapede, G. "Il mobbing nelle organizzazioni lavorative", in *La gazzetta del Mezzogiorno n.40, del 9 febbraio del 2000*.
- Visintini, P. (1999), *Trattato breve della responsabilità civile*, Padova, Il Mulino.

## **SITOGRAFIA**

<http://www.aziende.iol.it/prima>

<http://www.cgil.it>

<http://www.cisl.it>

[http://www.freeweb.org/associazioni /mobby2000](http://www.freeweb.org/associazioni/mobby2000)

<http://www.parlamentoitaliano.it>

<http://www.ispesl.it>

<http://members.xoom.it/iceberpunta>

<http://www.mobbingonline.it>

<http://www.uil.it>

## **APPENDICE**

## INTERVISTA N. 1

**Sesso:** femminile

**Età:** 46 anni

**Titolo di studio:** diploma di maturità classica, conseguita una specializzazione professionale e fatta anche un'esperienza d'insegnamento nella materia "comunicazione" nei corsi di formazione professionale. Studia e insegna (quando c'è la possibilità) la materia "comunicazione interna d'impresa".

**Sede di lavoro:** emittente televisiva regionale privata di Viterbo.

**Settore lavorativo:** lavora nel campo delle comunicazioni (teatro, tv, radio) con esperienze diversissime nel settore artistico, tecnico, produttivo e organizzativo. E' da più di 15 anni che lavora in questo campo, prima come collaboratrice esterna poi è riuscita a firmare un contratto a tempo determinato per nove mesi presso un'emittente televisiva regionale privata, un'azienda che basa la sua forza sulle produzioni locali e sull'informazione regionale.

**Aveva altre mansioni?**

Fin dal primo giorno il mio impegno è stato totale, per contribuire a migliorare il processo produttivo, non mi è mai mancato il sorriso e la forza, nemmeno nei momenti più difficili e impegnativi. Mi sono subito data da fare: ho iniziato a raccogliere materiale cartaceo delle produzioni passate (mancava completamente l'ufficio di produzione), ho chiesto un computer per poter archiviare i dati e le informazioni, ho creato un data base con i nominativi degli ospiti, ho anche lavorato nello studio di produzione, mi sentivo utile, soddisfatta, mi piaceva quello che facevo.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmata per questo?**

Un giorno, molto semplicemente e serenamente, ho proposto al direttore d'amministrazione delegato un progetto di corsi di formazione interna proprio sulla comunicazione, in forza del fatto che l'emittente di recente ha ottenuto la certificazione del Sistema Qualità. Mi hanno risposto che erano previsti, ma non per quel periodo.

Dopo che sono tornata dalle ferie, mi hanno affidato un nuovo incarico: responsabile dell'assicurazione del Sistema Qualità per tutta l'emittente. Dicendo che è un incarico di assoluta responsabilità, non adatto a tutti. Le prospettive sono queste: fare dei corsi di formazione con esperti esterni del settore qualità, studiare la normativa e conseguire il patentino di "valutatore del S.Q". dicendo poi "A patto però che tu rimanga all'interno dell'azienda", "...Sarebbe troppo comodo per te che ti facciamo studiare, ti prendi il patentino e poi te ne vai a lavorare da un'altra parte...". Nel nuovo incarico rientra anche il patto che io continui a fare alcune telefonate d'invito degli ospiti alle trasmissioni. Anche se era tutto "a voce" niente è stato messo per iscritto, mi sono fidata... Mi è stato detto da subito che c'erano degli attriti tra capi settore produzione (registi) e settore redazione (giornalisti). No non mi sono meravigliata perché ciò si verifica abbastanza di consueto in tutte le aziende (proprio per questo esiste la comunicazione interna d'impresa), però con l'andare del tempo ho notato una frattura netta non solo tra quei due settori, ma in tutti gli altri comparti. Un clima di lotte sotterranee, poteri personali e falsità.

#### **Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Si, mi hanno dato una stanza, in fondo al corridoio, con due scrivanie occupate da due dipendenti. Stavo seduta su una sedia vicino ad un armadio, con in grembo un manuale sulla Qualità, cercavo di concentrarmi ma era inutile, non avevo un telefono, niente, non facevo niente.

#### **Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Si, mi hanno accusata di scarsa collaborazione, di essere disordinata, cosa non vera, perché (tutte le pratiche all'interno dei raccoglitori sono messi assolutamente in ordine, con le etichette identificative esterne ed interne), mi nascondevano i documenti, quando mandavo i certificati perché stavo in malattia me li nascondevano, così quando tornavo in ufficio mi rimproveravano perché non avevano ricevuto i miei certificati, mi venivano mosse false accuse proprio per danneggiare la mia immagine, ecc...

#### **Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Due, tre volte a settimana..

#### **Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

1 anno e 6 mesi più o meno.

**Chi era il suo nemico?**

I miei due direttori d'amministrazione delegati.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Si, un accenno di avance (tentativo peraltro fallito) da parte di un collega sposato e mio superiore, minacce al telefono, alla mia famiglia, mi sentivo morire..

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Si, potevo parlare con due miei "unici" colleghi, anche se loro non mi potevano aiutare legalmente, mi confortavano e potevo parlare con i miei genitori anche loro mi confortavano.

**Che sintomi ha accusato?**

Tachicardia, fibrillazione atriale, nausea, dolori cervicali, ansia.

**Si è rivolta a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Si, mi sono rivolta al sindacato, alla Cisl, perché sono tesserata da 8 anni, ma non mi ha aiutato un granchè, i sindacalisti pensano solo alla loro immagine, del lavoratore non gli frega niente. Mi sono rivolta al medico di famiglia perché stavo male sia fisicamente che psicologicamente ma niente, alla fine mi sono rivolta alla Asl che grazie al suo neurologo sono guarita.

**Ora come sta? Ne è uscita?**

Sto un pochino meglio, l'ansia, la tachicardia, sono diminuite solo grazie ai psicofarmaci..

**Li ha denunciati? Si è rivolta alla magistratura?**

Si, li ho denunciati ma ancora sto aspettando una risposta dagli avvocati, mi hanno detto che queste cose vanno per le lunghe.. Speriamo bene.. Non ce la faccio più!

**È stata licenziata?**

No, mi hanno "declassato" da IV livello che ero a III.. era più comodo che licenziarmi..

**Ha pensato di licenziarsi da sola?**

No, perché a 46 anni chi lo trova più un lavoro.. Ho preferito stringere i denti e andare avanti grazie all'aiuto dei medici, da sola non ci sarei mai riuscita.. Uno stipendio lo percepisco lo stesso quel che mi basta per arrivare alla fine del mese... Ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, la ringrazio, è stata molto gentile, arrivederci...**

Arrivederci.

## INTERVISTA N. 2

**Sesso:** maschile

**Età:** 53 anni

**Titolo di studio:** laurea in lettere con indirizzo giornalistico, conseguita anche una specializzazione professionale di grafica.

**Sede di lavoro:** C.O.N.I

**Settore lavorativo:** giornalista al C.O.N.I dal 1980, redattore di due riviste fino al '99 poi le hanno sospese..

**Perché?**

Nel '99 è subentrata una crisi economica del C.O.N.I, dovuta al crollo delle giocate del totocalcio, totip ecc. Così hanno voluto eliminare la pubblicazione di alcune riviste, tra le quali le mie, non ho avuto una comunicazione diretta, così mi sono ritrovato a non svolgere nessuna attività per questo motivo economico, anche se non ci credo molto, però è stata questa la loro motivazione e decisione.. Mi sono dato da fare perché senza far niente non ci potevo stare, ma qualsiasi cosa che facevo non andava bene, anzi gli dava fastidio.

**Dalla sospensione delle riviste che ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava, si è allarmato per questo?**

Beh si dalla sospensione delle riviste, non mi sono allarmato più di tanto, perché pensavo che a tutte le aziende può succedere di passare un periodo di crisi, poi si risolve, mi davvo da fare proprio per non pensarci..

**Aveva altre mansioni?**

Si, anche quella di direttore della pubblicazione.

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Si, sono stato costretto a stare sul luogo di lavoro senza svolgere alcuna attività, a volte mi hanno dato e mi danno da svolgere lavori senza senso. È successo che mi hanno dato una stanza, che era uno sgabuzzino al piano terra, molto umido, dove si tengono tutte le copie dei giornali, riviste, ecc. L' hanno ripulito, hanno messo una scrivania, un armadietto e mi hanno trasferito qui, ho trovato anche degli escrementi di topi, ho scritto una lettera di protesta per questo ma non è servito a niente..

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Si, ad esempio, altri colleghi hanno una propria linea telefonica, io no, io devo fare il centralino per chiamare, ho protestato per questo ma niente, mi falsificavano gli orari delle

riunioni così arrivavo tardi e mi rimproveravano, sono stato accusato di scarsa collaborazione, che non è vero, cose di questo genere..

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Più o meno tre volte a settimana.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Circa 1 anno e 7 mesi.

**Chi era il suo nemico?**

Cinque dirigenti amministrativi.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

No, violenze no.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Si, con tre amici dato che anche loro hanno vissuto sulla propria pelle storie di mobbing, così ci confortavamo..

**Con la sua famiglia no?**

Relativamente, mi confortavano questo si, però da un lato tu non li puoi angosciare con i tuoi problemi dall'altro non ti capiscono più di tanto dato che il mobbing non lo hanno vissuto.

**Che sintomi ha accusato?**

Tanto stress, tachicardia, gastrite, dolori articolari, insonnia, agitazione ed inappetenza.

**Si è rivolto a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Si, mi sono rivolto alla Cgil dato che sono tesserato da molti anni dal '70, mi ha aiutato per la parte legale, per i miei problemi di salute mi sono rivolto prima al medico di famiglia poi al neurologo della Asl che mi ha dato dei tranquillanti, siccome stavo ancora male con i tranquillanti, mi sono rivolto all'ospedale Sant'Andrea, anche se è aperto da poco è specializzato in questi casi, mi hanno prescritto dei psicofarmaci più potenti, infatti ora sto meglio.

**Ora come sta? Ne è uscito?**

Come ti stavo dicendo sto meglio, si ne sono uscito.

**Li ha denunciati? Si è rivolto alla magistratura?**

Alla magistratura mi sono rivolto ma in maniera negativa, perché le procedure sono lunghissime, lente, questo a prescindere dal mobbing, se sei una persona ricca, famosa, le pratiche non si sa perché diventano sbrigative e i magistrati ti ascoltano, se no vieni dimenticato. Comunque li ho denunciati, a me hanno riconosciuto il danno morale e patrimoniale, risarcito con una cifra irrisoria, a loro invece non hanno fatto niente.

**E' stato licenziato?**

No, non sono stato licenziato, anche perché non gli è convenuto...

**Ha pensato di licenziarsi da solo?**

No, perché devo mantenere una famiglia, voglio continuare la mia battaglia e poi mi manca poco per andare in pensione.. Ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, la ringrazio, è stato molto gentile, arrivederci..**

Arrivederci...

**INTERVISTA N. 3**

**Sesso:** femminile

**Età:** 45 anni

**Titolo di studio:** laurea breve in fisioterapia.

**Sede di lavoro:** Asl di Ciampino.

**Settore lavorativo:** impiegata all'ufficio protocollo, smista la posta all'Asl di Ciampino, prima lavorava come fisioterapista.

**Aveva altre mansioni?**

Si, oltre alla fisioterapia mi occupavo di problemi di linguaggio, problemi di apprendimento dei bambini autistici, nel reparto di neuropsichiatria infantile, ero anche un coordinatore.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmata per questo?**

Tutto è incominciato quando ho visto che nel reparto c'erano dei terapisti che andavano fuori a fare le terapie, non c'erano per tutto il giorno, c'era questo giro di terapie private durante l'orario di servizio, un giro di soldi, usavano medicine scadute, siccome ero un coordinatore e questo giro non mi stava bene sono andata dal primario e gli ho spiegato questa cosa, ma non ha fatto niente anzi sapeva tutto e non è intervenuto. Poi quando ho chiesto le cure termali perché stavo male, anche se erano firmate dalla medicina legale, me le hanno negate. Dopo queste cose mi sono allarmata, ho avuto un po' di paura..

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Si, mi hanno relegata in una stanza da sola, al freddo, con una scrivania mezza rotta, senza telefono, con una finestra bloccata, sapendo poi dei miei problemi di salute, mi hanno fatto fare la portantina, mi hanno trasferita al Cad che è l'assistenza domiciliare dovevo utilizzare la mia macchina e andare per tutto il territorio di Ciampino, Marino, anche se la medicina legale me lo aveva proibito dato che non dovevo prendere correnti, non gli è importato niente.

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Certo, ho subito attacchi alla mia persona, alla mia reputazione, venivo derisa perché ero e sono buddista, mi nascondevano i certificati che io mandavo quando stavo male, così quando ritornavo mi rimproveravano, mi mandavano da un reparto all'altro con sbalzi di temperatura atroci sapendo dei miei problemi polmonari, mi è venuta una dermatite a causa del nichel contenuto in alcune sostanze per fare i massaggi, a mia insaputa, loro sapevano della mia allergia ma non mi hanno detto niente, a causa di questa dermatite sono stata a casa per nove mesi. Mi invertivano l'orario dell'ufficio invece della mattina, mi facevano fare il pomeriggio ma all'ultimo, mi hanno insultata, mi hanno manomesso i macchinari, mi hanno abbassato lo stipendio, avendomi declassato, da due milioni e mezzo di vecchie lire a un milione e seicento di vecchie lire, le ferie anziché darmele ad agosto sapendo dei miei problemi di salute, me le davano a fine settembre.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Quotidianamente.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Circa 2 anni e mezzo .

**Chi era il suo nemico?**

Il primario del mio reparto e alcuni medici terapisti.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Si, minacce al telefono, anche alla mia famiglia dicendo..“A sua figlia non la facciamo più tornare a casa se non tiene quella sua boccaccia chiusa”.. Mi hanno distrutto la macchina nel parcheggio dell'ospedale, minacciata con un coltellino, ho subito anche un accenno di avance per fortuna fallito da parte del primario.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Si, mia madre che vedendomi depressa mi diceva sempre di abbandonare quel posto perché non ce la faceva più a vedermi soffrire, potevo parlare con una mia collega, comunque

ti possono dare una mano solo chi ha subito mobbing, solo chi lo ha vissuto, gli altri si ti possono capire ma non più di tanto.

**Che sintomi ha accusato?**

Depressione, ansia, tachicardia, stress, una saccardosi polmonare, un ernia al disco, anche istinti omicidi.. li avrei uccisi tutti.. Mi è venuto in mente anche di suicidarmi, di farla finita, ma la vita è un bene troppo prezioso per buttarlo via...

**Si è rivolta a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Si, mi sono rivolta al sindacato, alla Uil, perché sono tesserata da molto tempo ma non mi ha aiutata tanto, allora mi sono rivolta ad un centro minore dove mi hanno consigliato di rivolgermi alla Clinica del Lavoro Devoto di Milano dove lavora Gilioli, dato che sono più preparati per questi casi, infatti ho trovato sostegno..

**Ora come sta? Ne è uscita? -**

Sto un po' meglio, grazie alle medicine che ho preso e anche al buddismo per superare la forte depressione.

**Li ha denunciati? Si è rivolta alla magistratura?**

Si li ho denunciati il primo giudice non mi ha dato ragione, era un conoscente del primario, allora mi sono rivolta ad un altro giudice ed è andata bene, mi hanno riconosciuto il danno da mobbing... in tutto ho sborsato sei milioni di vecchie lire per pagare gli avvocati. Ho fatto anche una denuncia penale per gli insulti pesanti che ho subito.

**È stata licenziata?**

No, mi hanno solo declassato.. come ti ho detto smisto la posta insieme a quelli che hanno la terza media io che sono laureata..

**Ha pensato di licenziarsi da sola?**

No, perché voglio continuare a combattere, rivotglio il posto che mi appartiene.. e poi se mi licenziavo andavo in un'altra Asl ma le voci sarebbero circolate quelli si conoscono tutti.. non mi è convenuto.. Ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, la ringrazio, è stata molto gentile, arrivederci...**

Arrivederci...

## INTERVISTA N. 4

**Sesso:** femminile

**Età:** 59 anni

**Titolo di studio:** laurea in lettere.

**Sede di lavoro:** scuola media statale “C. Ranaldi” di Roma.

**Settore lavorativo:** insegnante di italiano, storia e geografia.

**Aveva altre mansioni?**

Facevo parte del consiglio di classe, ora non più, organizzavo le recite, gite scolastiche insieme ad un altro professore, facevo parte di alcuni osservatori che si tenevano sui problemi giovanili.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmata per questo?**

A differenza di molte persone, io ho subito mobbing orizzontale, da una mia collega. Io e lei oltre ad essere colleghe eravamo amiche, quando poi siamo diventate colleghe di corso prima eravamo solo di scuola, sono incominciati i guai. Ha iniziato a criticarmi in modo assiduo sia sul piano umano che su quello del lavoro, interferendosi di continuo, siccome non aveva figli sopprimeva la sua mancanza di maternità con una grande affettuosità verso gli alunni fino ad arrivare a portargli le merende, cosa per me inutile, troppo eccessiva. Lo faceva perché era gelosa del mio rapporto che avevo con la classe, era gelosa e invidiosa di me, le critiche erano banali me le faceva sia in faccia che alla spalla, me lo accorgevo quando entravo nella sala professori, gli altri insegnanti cambiavano discorso e faccia, parlava di me in modo continuo. Venivo presa a parolacce senza motivi. Non mi sono allarmata più di tanto.

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Sì, il mio ruolo all'interno scuola era molto diminuito, avevo perso il mio ruolo di figura di riferimento che avevo, non partecipavo più agli osservatori che si facevano per i giovani tipo il disagio minorile, non facevo più parte dei consigli di classe.

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Sì, quando dovevamo organizzare le gite, non voleva che si facevano durante le sue ore, cosa impossibile dato che per quattro giorni alla settimana ci stava la sua materia. Ma la cosa più schifosa è che gli alunni più affezionati a me venivano presi di mira da lei e pur-

troppo sono stati bocciati, mi nascondeva gli appunti, i colleghi erano ostili verso di me, si facevano trascinare da lei perché aveva un marito potente, sono stata isolata.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Due, tre volte a settimana.

**Per quanti tempo ha subito queste azioni?**

Circa 1 anno e 7 mesi.

**Chi era il suo nemico?**

Era la mia collega, una della mia stessa posizione, un mio pari a differenza di altri che hanno come “mobber” il capo. Non so chi sia peggio..

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Proprio violenze no, diciamo che ho ricevuto continue critiche sulla mia prestazione e vita privata, si comportava come se io non ci fossi, quando una volta abbiamo litigato mi ha dato uno spintone, queste “violenze” minori.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Si con i miei familiari, mi confortavano, mi toglievano la tensione che avevo accumulato durante la giornata e poi con due miei colleghi ma dopo che è successo, quando le cose le vivo è difficile che riesco a parlarne se non sono proprio sicura dell'altra persona, questo è il mio carattere.

**Che sintomi ha accusato?**

Ansia, insicurezza, depressione, insonnia, problemi di concentrazione, crisi di pianto, frustrazione.

**Si è rivolta a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Si, mi sono rivolta alla Uil ma non mi ha dato retta più di tanto, poi mi sono rivolta ad una associazione minore che si occupa di mobbing che mi ha consigliato di andare da un neurologo infatti l'ho fatto ed ora sto meglio.

**Ora come sta? Ne è uscita?**

Ora sto meglio, si ne sono uscita..

**Li ha denunciati? Si è rivolta alla magistratura?**

Si l'ho denunciata, ma non ho tanta fiducia dato che le pratiche sono lunghissime e lente vedremo un po' ..

**È stata licenziata?**

No, non sono stata licenziata, ho cambiato corso per non vederla più.

**Ha pensato di licenziarsi da sola?**

No, perché mi manca poco alla pensione e poi non volevo dargliela vinta, l'anno seguente come ti ho detto ho cambiato corso e ho risolto così. Ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, è stata molto gentile, arrivederci...**

Arrivederci.

## INTERVISTA N. 5

**Sesso:** maschile

**Età:** 45 anni

**Titolo di studio:** diploma di geometra.

**Sede di lavoro:** ufficio tecnico comunale di Velletri.

**Settore lavorativo:** dipendente dell'ufficio tecnico comunale di Velletri.

**Aveva altre mansioni?**

Si, mi occupavo di una serie di compiti delicati, tra cui firmare le ordinanze di demolizione, i certificati di agibilità.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmato per questo?**

Tutto è iniziato quando tre anni fa mi sono infortunato nel corso di una trasferta all'estero e seppur con difficoltà mi sono presentato regolarmente al lavoro e ho fatto in seguito meno assenze possibili, per non creare disagio all'azienda. L'azienda non ha denunciato l'infortunio e per tre mesi mi sono dovuto sobbarcare ingenti spese mediche con la promessa di rimborso da parte loro, ma non sono stato mai rimborsato. Ho pregato nuovamente l'azienda di effettuare la denuncia ma mi sono visto minacciato di richiami scritti. Con l'Inail mi sono dovuto arrangiare da solo, subendo ritorsioni anche dal medico legale dell'Inail di competenza che non voleva accettare la mia pratica che oltretutto, ha fatto il giro di tre sedi Inail ed i certificati originali sono andati persi. Dopo questi fatti un po' mi sono allarmato.

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Si, sono stato destinato al settore manutenzione dicendo che era "ad hoc". Non sono stato più il responsabile dei lavori pubblici e urbanistica. I miei precedenti compiti venivano

svolti da un altro geometra, preso in sostituzione, che costa alle casse comunali 52 euro lordi all'ora (contro i miei 15 euro) e che lavora 10 ore settimanali invece delle mie 36..Cose da matti..

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Si, sono stato trasferito in un seminterrato con le pareti ricoperte dall'umidità, dove ho potuto trasportare solo i miei oggetti personali, dove non c'era ne il computer ne la stampante e spazio necessario per appoggiare le pratiche, senza telefono, al freddo. Quando ho chiesto il perché al mio superiore, mi ha risposto che carta e penna sarebbero bastati, perché il mio compito sarebbe stato prendere nota dei suoi ordini ed eseguirli. Compiti del tipo fare aggiustare gli infissi nelle scuole.. mi sentivo inutile, distrutto. Infine mi hanno fatto assorbire per tanti anni il fumo passivo senza osservare il divieto in vigore, si potrebbe fumare sul balcone o nel terrazzino al piano, ma non lo hanno fatto mai, ho fatto presente il problema alla Direzione, ma senza esito, ho anche inviato una lettera all'Asl ma sto aspettando ancora una risposta.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Più o meno tre volte a settimana.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Circa 1 anno e 7 mesi.

**Chi era il suo nemico?**

Erano i due dirigenti dell'amministrazione.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenze?**

Violenze vere e proprie no, ho subito uno schiaffo e due spintoni, ripetute critiche sul mio lavoro, preso a parolacce, di questo tipo.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Con la mia famiglia: mia moglie, i miei tre figli e mio padre, mi hanno sostenuto, anche se soffrivo come un cane in loro ho trovato un po' di conforto, calore. Anche con due miei amici, anche loro hanno vissuto periodi mobbing, in ambiti lavorativi diversi e con modalità diverse, uno in un fast food da un suo pari, mentre l'altro in un'azienda farmaceutica da un suo capo. Ci consultavamo specialmente per la parte legale.

**Che sintomi ha accusato?**

Bronchiti, reumatismi, ansia, insonnia, agitazione, crisi di pianto, paura di fallire, irrequietezza continua, attacchi di aggressività.

**Si è rivolto a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Mi sono rivolto direttamente al neurologo ma privato, dato che quelli della Asl sono incompetenti, l' ho constatato dato che ci ho portato mia madre. Comunque questo neurologo mi ha dato dei psicofarmaci per combattere l' ansia anche se io sono contrario alle medicine l' ho prese se no impazzivo.. In un primo momento mi sono rivolto al sindacato, all' inizio mi ha dato retta ma dopo non si sa il perché si sono volatilizzati..

**Ora come sta? Ne è uscito?**

Si ora sto un po' meglio, questo grazie anche alle medicine.

**Li ha denunciati? Si è rivolto alla magistratura?**

Ho denunciato sia il mio capo per abuso d' ufficio sia l' amministrazione per comportamento antisindacale alla magistratura e mi hanno dato ragione, ho vinto la causa ma mi sono indebitato ho speso più di duemila euro in avvocati, anche con l' Inail ho avuto dei grattacapi per l' infortunio di cui ti stavo parlando prima..

**È stato licenziato?**

No, non sono stato licenziato.

**Ha pensato di licenziarsi da solo?**

No, perché devo mantenere una famiglia mia moglie non ha un lavoro fisso, lavora saltuariamente, ci sono altre domande?

**No per me va bene così, è stato molto gentile, arrivederci..**

Arrivederci.

## INTERVISTA N. 6

**Sesso:** maschile

**Età:** 36 anni

**Titolo di studio:** laurea in chimica.

**Sede di lavoro:** Asl Rm/C

**Settore lavorativo:** tecnico di laboratorio di ricerca dell' Asl Rm/C

**Aveva altre mansioni?**

Si, oltre a svolgere analisi su alimenti di origine animale (latte, formaggi, carne, wurstel, insaccati, pesce), ne accertavo la commestibilità, facevo parte del gruppo di ricerca e sviluppo dei prodotti e dei processi chimici e biotecnologici, mi occupavo anche del controllo di qualità dei materiali e della produzione.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmato per questo?**

Tutto è incominciato quando gli esami che eseguivo venivano falsificati dai miei dirigenti veterinari i quali omettevano di denunciare la presenza dei batteri patogeni da me evidenziati, quali Salmonella, Escherichia Coli, Listerie ed altro, certificando in sostanza la loro salubrità. Ti immagini quale rischio per la salute pubblica hanno rappresentato, di fatto e potenzialmente, simili falsificazioni. Considerando che in mezzo vi erano note ditte in campo nazionale, produttrici di wurstel e polli, ti rendi conto del perché ciò può essere avvenuto. Oltre a questo increscioso episodio, sono stato testimone e venuto a conoscenza di abusi, truffe e falso da altri dirigenti e amministratori sempre del mio ente. Mi sono armato di coraggio ed ho denunciato il tutto alla Procura della Repubblica. Vi sono stati arresti ed avvisi di garanzia che hanno coinvolto 36 persone. Ho avuto paura, anzi tantissima nel farlo ma non potevo tacere, stare con le mani in mano, dopo quello che ho visto, ne andavano di mezzo troppe persone innocenti, per fortuna non stavo da solo a denunciarli ma insieme a quattro colleghi.. ci siamo fatti forza..

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Si, anche se lo sapevo, mi hanno trasferito dal laboratorio dove prestavo servizio, per evitare che continuassi a vedere e denunciare. Mi hanno fatto svolgere un lavoro meramente meccanico che mi ha procurato una tendinite al pollice, tendinite riconosciuta come dipendente da causa di servizio, dopo sono stato trasferito al magazzino a svolgere mansioni di magazziniere e di facchinaggio. Lì ho svolto compiti di commesso e fattorino, ruoli che non mi competevano.. mi sentivo una nullità cosa che non ero.

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Si, sono stato isolato, vessato, sono stato sottoposto a due sanzioni disciplinari, hanno violato la legge sulla privacy diffondendo notizie sul mio stato di salute senza la mia autorizzazione, preso a parolacce, sono stato escluso da tre feste aziendali, sono state mosse false accuse allo scopo di danneggiarmi, mi hanno cancellato dal mio computer dei file importantissimi, anni di duro lavoro, venivo controllato e sorvegliato anche al di fuori del posto di lavoro.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Più o meno tre volte a settimana.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Più o meno 1 anno e 8 mesi.

**Chi era il suo nemico?**

Era? Diciamo erano.. due amministratori dell'ente e tre dirigenti veterinari.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Si, minacce telefoniche, anche alla mia famiglia, mi hanno manomesso il computer, bucatole ruote e il finestrino posteriore della macchina, preso a parolacce e a schiaffi.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Si, con la mia famiglia, ma non più di tanto avevo paura di terrorizzarli, con dei miei colleghi anche loro mobbizzati, ci aiutavamo a vicenda per superare quei momenti bui.

**Che sintomi ha accusato?**

Una forte depressione, ansia, mal di stomaco, sonno interrotto, problemi di concentrazione, cefalea, frustrazione e sudori improvvisi.

**Si è rivolto a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Mi sono rivolto alla Cgil dato che conosco un suo rappresentante che mi ha consigliato di rivolgermi ad un neurologo, stavo male, mi ha diagnosticato una "depressione reattiva", ho iniziato ad assumere un antidepressivo in gocce, però mi ha detto di andare da un psichiatra per una visita più specifica e approfondita. Così ho iniziato una cura di antidepressivi che mi hanno aiutato un po'. Sono però preoccupato di diventare dipendente e di non poterne fare più a meno.

**Ora come sta? Ne è uscito?**

Sto meglio, ne sono uscito anche se è stato difficile, certe cose ti segnano per tutta la vita, non è facile anzi.. tu stai nel giusto, hai la coscienza pulita e gli altri invece ti pugnano..

**Li ha denunciati? Si è rivolto alla magistratura?**

Si, li ho denunciati alla Procura della Repubblica, ho intrapreso un'azione giudiziaria in sede civile, nella quale ho chiesto oltre 2500,00 euro per danno da dequalificazione e biologico e me lo hanno riconosciuto, sono stato fortunato in quanto ho trovato un legale serio ed onesto, che ha preso a cuore la mia questione.

**È stato licenziato?**

No licenziato no, mi hanno dequalificato.

**Ha pensato di licenziarsi da solo?**

No, perché devo mantenere la mia famiglia e poi voglio continuare la "mia battaglia", ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, è stato molto gentile, arrivederci..**

Arrivederci.

## INTERVISTA N. 7

**Sesso:** maschile

**Età:** 39 anni

**Titolo di studio:** laurea in medicina generale.

**Sede di lavoro:** Asl CE/2

**Settore lavorativo:** ortopedico dell'Asl CE/2

**Aveva altre mansioni?**

Si, oltre al reparto di ortopedia, mi occupavo anche del reparto ortopedico- traumatologico e quello chirurgico e prestavo servizio al Pronto Soccorso.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmato per questo?**

Sin dall'inizio della mia attività nell'ospedale sono iniziati a verificarsi condizioni oggettive di difficoltà di natura organizzativa, che mi hanno spinto ad impegnarmi per migliorare la situazione operativa del reparto nel quale prestavo servizio; mi sono sempre impegnato a risolvere i vari problemi che c'erano e per questo ero malvisto nell'ambiente di lavoro, mi vedevano come un nemico. Da tutte le parti è diffusa la pratica del clientelismo ma dove lavoro è giunta ad una diffusione tale da essere nota all'opinione pubblica da generare una situazione di allarmante malfunzionamento. Insieme ad altri colleghi abbiamo denunciato la grave carenza di organico dell'ospedale, non riuscivamo a soddisfare in modo adeguato le pressanti esigenze dell'utenza, troppo numerosa in rapporto al numero dei sanitari in organico. Ti lascio immaginare cosa è successo dopo, sono iniziati i guai, anche se avevo un po' di timore sono andato avanti, secondo me stavo facendo la cosa giusta..

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Si, mi hanno allontanato, a causa di quelle denunce, per più di un anno dalla sala operatoria, non prestavo più servizio al pronto soccorso, mi dovevo occupare solo delle visite ortopediche dei pazienti però sotto sorveglianza da uno di “quei dirigenti”.. Alcuni miei amici mi hanno detto che se tenevo la bocca chiusa non sarebbe successo tutto questo, anche se da un lato avevano ragione, la situazione in ospedale era arrivata ad un punto tale che non potevi più continuare a lavorare in quel modo.

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Si, fu chiesta dall’Asl CE2 una visita collegiale per accertare se ero idoneo alle mansioni della qualifica rivestita, sono stato poi giudicato non idoneo per quasi un anno al servizio attivo dell’area funzionale medica chirurgica ma idoneo alle attività professionali relative alle 3° area funzionale dei servizi e del territorio. Lo scopo era raggiunto, buttarmi fuori da tutti gli ospedali d’Italia, impedirmi la possibilità trasferimento. Sono stato isolato, ho subito una dequalificazione professionale a causa dello svuotamento delle mansioni, oltre alla proibizione dell’attività chirurgica e di reparto. Sono stato ridotto a svolgere unicamente visite ortopediche con menomazione (perché sono stato dotato di timbro nominativo con codice regionale personale: le mie prescrizioni le ho dovute fare su carta intestata dell’Asl CE2, con timbro dell’azienda e non su modulo regionale con timbro identificativo personale; perciò sono dovute passare sempre al vaglio di un altro medico). Venivo controllato, ero costretto a continui spostamenti, aprivano la mia posta senza permesso.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Tre volte a settimana, più o meno.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Per 9 mesi.

**Chi era il suo nemico?**

Mica solo uno, erano i miei due direttori sanitari e il primario di ortopedia.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Due tentativi di aggressione, minacce telefoniche, lettere anonime e vari insulti.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Si, con mia moglie, due miei più cari amici, mi sollevavano il morale, mi confortavano, mi toglievano la tensione accumulata, era un rifugio.

**Che sintomi ha accusato?**

Ansia, depressione, tachicardia, mal di testa, irrequietezza, pressione alta, incubi e tanta apatia.

**Si è rivolto a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Mi sono rivolto alla Cgil, a Roma, dato che conoscevo un suo rappresentante, mi ha consigliato (giusto quello ha fatto) un avvocato per la parte legale e per fortuna è stato bravo e onesto. Per la mia patologia mi sono rivolto all'ospedale Santo Spirito di Roma, dato che sono specializzati per questi casi, a Napoli lasciano proprio a desiderare.. Mi hanno diagnosticato la "sindrome da stress per grave disadattamento lavorativo" sono guarito grazie ai psicofarmaci che ho preso, i sintomi che avevo sono scomparsi tranne la pressione alta e l'apatia.

**Ora come sta? Ne è uscito?**

Si in linea di massima sto meglio, ne sto uscendo piano, piano.

**Li ha denunciati? Si è rivolto alla magistratura?**

Si l' ho fatta la denuncia alla magistratura, mi hanno riconosciuto il danno morale del 75% e il danno biologico del 25%. Te l' ho detto l'avvocato è stato bravo e per fortuna non ho speso un patrimonio ed ho ottenuto il reinserimento nel mio reparto.

**È stato licenziato?**

No, perché non volevano rogne sindacali giusto per quello, nel mio caso mi volevano solo che "morto"..

**Ha pensato di licenziarsi da solo?**

Licenziarmi no, ho chiesto il trasferimento per un altro ospedale in un'altra città, vedremo, ancora sto aspettando, comunque la cosa è a giorni. Non sono voluto ritornare in quell'inferno per non subire più quello che ho passato. Ci sono altre domande?

**No per me va bene così, è stato molto gentile,arrivederci...**

Arrivederci.

## INTERVISTA N. 8

**Sesso:** maschile

**Età:** 47

**Titolo di studio:** diploma di geometra.

**Sede di lavoro:** Istituto Autonomo Case Popolari di Frosinone.

**Settore lavorativo:** istruttore direttivo presso l'ente comunale Istituto Autonomo Case Popolari di Frosinone.

**Aveva altre mansioni?**

Si, mi occupavo di nuove costruzioni, ero responsabile del procedimento per alcuni interventi costruttivi, in altri interventi ero direttore dei lavori.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmato per questo?**

Io ho lavorato per 15 anni nel settore nuove costruzioni, poi mi è stato chiesto di partecipare alla vendita degli alloggi perché c'era una legge che imponeva a questo ente di smettere il proprio patrimonio immobiliare, mi avevano chiesto se volevo far parte di un gruppo di lavoro, che si sarebbe interessato a questa nuova attività e ho accettato. Ho lasciato le nuove costruzioni e sono andato in questo nuovo ufficio e qui oltre ad occuparmi delle vendite mi sono occupato di autogestione, cioè noi abbiamo in pratica 8500 alloggi a locazione e con l'autogestione ogni singolo fabbricato si trasformerebbe in una specie di condominio. Quindi mi sono interessato dei problemi relazionali tra la gente, problemi di condominio. Ho partecipato alla costruzione di questi condomini. Purtroppo dopo hanno provveduto con un ordine di servizio a cambiare l'organizzazione del lavoro, in verità dovevano istituire delle posizioni organizzative, per poter far questo hanno dovuto smembrare l'ufficio dove io lavoravo per cui nella nuova organizzazione io mi sarei dovuto occupare di un settore che non era di mia competenza, di canoni, però non mi importava più di tanto, lo avrei fatto e basta. Però tutto ciò non è successo perché non mi hanno fatto fare niente. Ho cominciato ad avere un po' di timore...

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Si, sono stato demansionato, pensare che io ricevevo tutti i giorni gli inquilini, frequentavo i notai per le vendite, mi relazionavo con gli avvocati, andavo nei cantieri dove noi partecipavamo con le nostre quote per ristrutturare un tetto, ecc, avevo un'attività molto frenetica, molto soddisfacente, vedere che tutto quello che uno aveva fatto non serviva altro che agli altri per adagiarsi su posizioni lavorative di rendita per loro, mi ha dato molto fastidio. Non facevo niente giocavo al computer, ero relegato in una stanza a guardare una finestra, leggevo, pensa te.

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Si, sono stato isolato, dovevo strare zitto, non potevo contrastare le decisioni dei dirigenti, mi davano appositamente informazioni sbagliate per causarmi dei guai, mi venivano mosse false accuse per danneggiarmi, queste cose.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Tre volte a settimana.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Circa 1 anno e 8 mesi.

**Chi era il suo nemico?**

Era l'amministrazione, voleva trasformare l'istituto in un'azienda strumentale, da ente pubblico non economico che eravamo siamo passati a ente pubblico economico.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Minacce vere e proprie no, insulti, preso a parolacce, di questo tipo.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Con la mia famiglia, dato che quando stai male i tuoi cari si accorgano del cambiamento, mi sono stati vicini nei momenti più bui, ne parlavo con due miei colleghi anche loro nella mia stessa situazione, ci consultavamo per le varie pratiche da seguire contro i mobber.

**Che sintomi ha accusato?**

Depressione, stress, ansia, palpitazione, apatia, non ti va di fare niente, perdita dell'autostima perché se tu lavori, ti dai da fare per gli altri e vedi che agli altri questo non importa, importa solo fare carriera alle tue spese, ti arrabbi e perdi fiducia. Si va allo sfascio comportandosi così, purtroppo questa è una politica che si usa in tanti luoghi di lavoro ma nella pubblica amministrazione è arrivata alle stelle.

**Si è rivolto a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Si, mi sono rivolto al sindacato dove conoscevo un suo rappresentante, che era anche un psicologo e mi ha consigliato di rivolgermi al San Raffaele, ci sono andato mi hanno tenuto sotto osservazione, ci sono andato più volte e mi hanno rilasciato un'attestazione in cui si accertava che la mia situazione era compatibile con il mobbing.. Ho preso dei psicofarmaci per stare meglio, però sei tu, con tanta forza di volontà che ne devi uscire fuori..

**Ora come sta? Ne è uscito?**

Si sto meglio, ne sono uscito anche se sono ancora dequalificato e aspetto il reinserimento.

**Li ha denunciati? Si è rivolto alla magistratura?**

Al sindacato, alla Cgil, mi ha dato un avvocato, per mia fortuna competente e bravo, certo questo non lo saprai mai perché se sei miliardario ti vai a cercare il migliore che c'è sul campo siccome non potevo spendere tanti milioni per un altro, mi è andato bene quello che mi è stato assegnato, siamo andati dal giudice all'ufficio territoriale per la conciliazione, è previsto per legge. Non si può fare una causa subito penale, si fa quella civile. La concilia-

zione non c'è stata io poi ho vinto la causa civile. A maggio di quest'anno dovrò intraprendere quella penale, vedremo.

**È stato licenziato?**

No, perché non è che ti licenziano così, devi aver fatto qualcosa di grave, nel mio caso mi hanno declassato, demansionato.

**Ha pensato di licenziarsi da solo?**

Ho fatto due domande di trasferimento, una all'agenzia delle entrate, l'ex ministero delle finanze, però mi hanno risposto che non era possibile perché si entra solo per concorso interno e un'altra domanda ad un altro ente comunale e sto aspettando una risposta, ci spero tanto. Ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, è stato molto gentile, arrivederci...**

Arrivederci.

## INTERVISTA N. 9

**Sesso:** maschile

**Età:** 59 anni

**Titolo di studio:** diploma di perito chimico industriale.

**Sede di lavoro:** sindacato della Cisl, però prima in una fabbrica di elettronica.

**Settore lavorativo:** consulente della Cisl, prima impiegato in una fabbrica di elettronica.

**Aveva altre mansioni?**

Si, io lavoravo presso un'azienda famosa di elettronica a Latina, come esperto in materia tecnologica costruttiva ed elettronica, ero anche vice direttore, responsabile delle qualità.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmato per questo?**

Tutto è successo quando per motivi di razionalizzazione hanno voluto chiudere il reparto in cui lavoravo a Latina, era una fabbrica di elettronica, per esattezza, di trasmissioni, io mi occupavo di tecnologie costruttive come chimico, ero come ti ho detto responsabile delle

qualità. Molti dipendenti li hanno trasferiti alla sede di Frosinone, tra cui io, però quell'azienda non era come quella di Latina che si occupava principalmente di elettronica ma di circuiti stampati, processo tipicamente chimico, processo che io conoscevo perfettamente, pensavo di trovarmi bene dato che lì era cambiato il management sempre a causa di razionalizzazioni, quindi la loro esperienza era molto limitata. Pensavo di trovarmi in posizione favorevole per le mie conoscenze precedenti in campo di circuiti elettronici stampati fin dagli anni '60, sarà stato proprio questo che avrà scatenato il problema mobbing, una persona preparata da fastidio...

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Certo, mi hanno messo a fare dei lavori manuali molto stupidi, dopo sono stato demansionato, alla fine mi sono ritrovato a non fare niente, a guardare una finestra.

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Sì, lettere di richiamo continue, vessazioni incessanti, aggressive, preso a parolacce, mi si contestavano cose assurde che lavoravo troppo o per niente, mi contestavano gli orari d'entrata e di uscita, venivo preso in giro per il mio modo di camminare, venivo isolato, escluso da tutto. Quando arrivavano le visite importanti da parte di manager, di clienti, non mi dovevo far vedere, dovevo stare chiuso in ufficio. Queste azioni erano mirate, non casuali, non dovute ad antipatie personali ma proprio con lo scopo di buttarmi fuori dall'azienda.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Quotidianamente.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Circa 2 anni.

**Chi era il suo nemico?**

L'amministrazione dell'azienda, in tutto saranno stati quattro-cinque dirigenti.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Ci sono state lettere anonime fatte dall'azienda e mandate al sindacato, mi seguivano con la macchina quando uscivo dall'azienda per vedere dove andavo, mi hanno trascinato per i capelli, mi hanno insultato in modo pesante.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Sì, con alcuni miei colleghi, mi sono stati molto vicini, hanno protestato per il mio licenziamento, hanno fatto un corteo, ne parlavo con la mia famiglia, mi hanno aiutato a superare il mio stato depressivo.

**Che sintomi ha accusato?**

Depressione, gastrite, ansia, tachicardia, problemi articolari, vomito continuo, insonnia, irrequietezza continua.

**Si è rivolto a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

In un primo tempo al sindacato no perché ho subito il mobbing nel '97 e la parola mobbing allora era quasi sconosciuta, dopo però mi ci sono rivolto e ci sono stati importanti interventi sindacali nella fabbrica. Il sindacato nelle aziende è ben visto solo quando lo è all'interno quando è all'esterno no.. Alla fine mi sono trovato coinvolto nelle decisioni del sindacato, la Cisl, ed è nata la mia collaborazione. Mi sentivo in dovere, loro mi hanno aiutato ed io li ho voluti ricambiare dandogli una mano per quanto riguarda il mobbing, poiché nel '98 sono incominciate ad arrivare le prime segnalazioni di questo fenomeno al sindacato, dato che nessuno meglio di me poteva conoscere il mobbing, mi hanno chiesto di collaborare. Mi sono rivolto all'Ispesl (Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza del lavoro) dato che si tenevano delle sedute di auto-aiuto, per superare il mio stato depressivo e poi al neurologo che mi ha dato delle medicine, se no morivo..

**Ora come sta? Ne è uscito?**

Sto meglio, sono guarito, ne sono uscito anche dando una mano agli altri stando al sindacato, ho superato quei momenti bui.

**Li ha denunciati? Si è rivolto alla magistratura?**

Ho intrapreso una causa per demansionamento alla magistratura, però la causa non è mai finita in quanto il giudice dopo il mio licenziamento aveva minacciato di chiudere la fabbrica, anche se l'azienda mi ha pagato tutto, le buone uscite, mi ha risarcito, ha chiuso. Il giudice mi ha consigliato che invece del reinserimento era meglio andare in pensione dato che l'età ce l'avevo perché una volta reinserito avrei guardato la finestra come prima.

**Quindi è stato licenziato?**

Si, sono stato licenziato, sai nelle aziende è più facile licenziare che nella pubblica amministrazione, poi come ti ho detto il sindacato, la Cisl, mi ha proposto di fare il consulente allo sportello del mobbing, per dare ai lavoratori una adeguata consulenza fornendogli anche dei consigli basandomi sulla mia esperienza. Per fortuna vista la mia età ho trovato subito un'altra occupazione. C'è da dire che a differenza di molti avvocati e medici io non ho nessuno scopo speculativo, lo faccio solo per aiutare le persone che soffrono.

**Ha pensato di licenziarsi da solo?**

Se devo essere sincero ci ho pensato, però considerando la mia età ero sicuro di non trovare un altro lavoro, potevo andare in pensione sia per l'età che per i contributi però poi ho lasciato perdere, tanto poi ci hanno pensato loro. Ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, è stato molto gentile, arrivederci...**

Arrivederci.

## INTERVISTA N. 10

**Sesso:** maschile

**Età:** 49 anni

**Titolo di studio:** laurea in medicina generale con specializzazione in pediatria, fatto anche un corso di perfezionamento a Parigi in terapia intensiva.

**Sede di lavoro:** policlinico “A. Gemelli” di Roma.

**Settore lavorativo:** prima nel reparto di terapia intensiva neonatale, poi in quello di degenza normale.

**Aveva altre mansioni?**

Si, quella di medico universitario, svolgevo anche attività di ricerca.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmato per questo?**

Quando è stato aperto il reparto di terapia intensiva pediatrica, sono stato chiamato dato che non c'era nessuno che aveva competenza specifica nel campo, mi hanno dato un avanzamento di grado cioè sono passato da assistente ad aiuto, ho accettato e insieme ad un professore associato l'abbiamo aperto con tanto entusiasmo, per me il reparto è stato come un figlio mio l'ho visto nascere, l'ho cresciuto. Hanno destinato in questo reparto per questioni nepotistiche quattro assistenti e li dovevo gestire io, ci sono stato dietro notte e giorno, feste comprese, gli ho dovuto insegnare tutto, a volte rimproverandoli per gli errori che commettevano. Purtroppo non mi resi conto che due di loro avevano dei rapporti strettissimi con il primario, erano due sue “pupille”, sono andati da lui a lamentarsi di me che ero troppo rigido, troppo esigente, li trattavo male. Cose non vere, è vero solo che sono esigente, pignolo però se uno sbaglia una volta va bene, può succedere ma se poi fai lo stesso errore mi arrabbio molto. Dopo questo primario ha chiesto che doveva essere fatta una controvisita durante il pomeriggio alla visita che facevo io la mattina per vedere se c'erano er-

rori, questa cosa mi ha seccato molto. Questo assistente che faceva la controvisita non ha trovato niente che non andasse. Io poi ho chiesto spiegazioni al primario e lui mi ha risposto che questo era un modo per assicurare una maggiore continuità assistenziale perché io facevo poche guardie, cosa assurde. Il primario poi ha incominciato a sparlare di me a tutti gli assistenti, mi sono ritrovato a essere guardato in malo modo da tutti, mi cambiava tutti i turni, per un mese ho lavorato tutti i fine settimana.

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Si, mi hanno dato dei compiti diciamo da studente, i miei compiti di coordinamento me li hanno tolti, mi hanno demansionato, mi hanno trasferito al reparto di degenza normale come se fossi l'ultimo arrivato.

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Si, mi hanno sabotato il computer, ho rischiato di andare sotto consiglio disciplinare perché mi sono opposto al primario dato che voleva fare una metodica con un gas (serviva per far respirare meglio i bambini soggetti a problemi polmonari) che però aveva un'azione di tipo deratogena sul bambino, cioè se un'infermiera era incinta e utilizzava questo gas, questo poteva provocare malformazioni sul bambino, mi sono opposto dicendo che o si attrezzava la stanza in modo diverso o questa metodica non si usava, perché non volevo avere sulla coscienza quei bimbi che sarebbero nati malati. Allora il primario ha convocato il consiglio d'istituto, dicendo che questo gas non era tanto pericoloso come dicevo io, mi dava del categorico, era una tecnica all'avanguardia invece i docenti di quell'istituto, la maggior parte di loro mi ha dato ragione e il primario se l'è legata. Sono stato isolato, i risultati del mio lavoro venivano manipolati, le mie proposte venivano sempre rifiutate, sono state tolte le mie lezioni che tenevo, avevo un corso d'insegnamento, si sono inventati questa cosa e le lezioni le ha tenute un imbecille.. Il primario poi mi ha messo 18 turni in meno di un mese a causa di questo turnover mi è venuta un'ernia del disco, non gli è importato niente allora l' ho denunciato.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Quotidianamente.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Circa 2 anni, più o meno.

**Chi era il suo nemico?**

Il primario del mio reparto, un mio superiore.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Ho ricevuto insulti, preso a parolacce, sono stato costretto a svolgere lavori che nuocciono alla salute, ma la cosa più grave che ti possono fare, che possono fare ad un medico è quella di venire sconfessato da un punto di vista scientifico, da una cosa che non esiste, sostenuta e portata avanti da un superiore.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

L'unica è stata mia moglie che ha capito subito cosa mi stava succedendo, venendo dallo stesso ambiente conosce bene le cose, è stata molto comprensiva nonostante avesse delle preoccupazioni, la casa, i figli, mi è stata vicina. Io avevo perso anche il ruolo di pater familias dato che mi ero chiuso in me stesso non riuscivo più a gestire i problemi dei miei figli, non li ascoltavo più.

**Che sintomi ha accusato?**

Depressione, ansia, dolori alla schiena, insonnia, problemi di concentrazione, ho ripreso a fumare dopo 12 anni.

**Si è rivolto a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Mi sono rivolto allo psicologo, stavo impazzendo, ho preso dei sedativi specialmente quando lo dovevo incontrare se no lo ammazzavo. Mi sono rivolto anche al sindacato che mi ha detto che mi proteggeva perché avevo ragione ma me ne dovevo andare, dato che solo per un caso personale non poteva andare contro il potere, aveva le mani legati non poteva esporre la categoria. Allora ho proseguito da solo mi ha aiutato il medico legale, però mi ha detto che mi aiutava in tutto ma io non dovevo parlare di mobbing perché lì dentro il mobbing non esiste.. Sottile come cosa eh?

**Ora come sta? Ne è uscito?**

Sto un pochino meglio, ma ne soffro ancora.

**Li ha denunciati? Si è rivolto alla magistratura?**

Si te l' ho detto prima l' ho denunciato e mi hanno riconosciuto il danno morale.

**È stato licenziato?**

No, è difficile solo se vai sotto consiglio disciplinare allora ti possono licenziare, io l' ho rischiato, questo era il suo obiettivo, eliminarmi...

**Ha pensato di licenziarsi da solo?**

Da un lato si, ma devi mantenere una famiglia ho chiesto il trasferimento adesso vedremo un po', anche perché non riesco più a lavorare in modo sereno in quel posto, ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, è stato molto gentile, arrivederci...**

Arrivederci.

## INTERVISTA N. 11

**Sesso:** femminile

**Età:** 47 anni

**Titolo di studio:** diploma di infermiera generica con specializzazione di tecnico di laboratorio bio-medico.

**Sede di lavoro:** azienda complesso ospedaliero "S. Filippo Neri" di Roma.

**Settore lavorativo:** reparto di istologia.

### **Aveva altre mansioni?**

Si, oltre ad analizzare i tumori, questo è il mio lavoro, facevo da assistente ad un gruppo di semestrali, cioè persone che avevano un contratto a tempo determinato, questo gruppo era composto da cinque persone, dovevano mettere in pratica ciò che avevano imparato a scuola e io li seguivo, gli stavo dietro, poi facevo anche da aiuto in sala operatoria quando dovevano prelevare un tumore.

### **Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava?**

Tutto è successo quando mi è nato il secondo figlio siccome aveva dei problemi non potevo rimanere tutti i pomeriggi in ospedale anche perchè mio marito non si poteva prendere tanti permessi, ho parlato alla capotecnica di questo ma non mi ha dato tanto retta, mi ha risposto solo che c'era tanto lavoro e bisognava restare e se avevo questo tipo di problemi dovevo prendere una baby sitter, me la pagava lei secondo te? Non mi sopportava tanto perché ero molto amica di un'infermiera che ora se ne è andata che le stava antipatica, vedendo che eravamo amiche allora di conseguenza le sono stata antipatica anch'io. Non mi ha dato un permesso per andare a trovare mia cugina a Igea Marina che aveva avuto un incidente ed ora è handicappata. Non solo con la capotecnica c'era questo conflitto ma anche con tre colleghi, tre semestrali che assistevo io, siccome erano le pupille di quella, ti lascio immaginare, infatti si sono messi contro di me dicendo che mi davano tante arie sul lavoro, che li facevo lavorare troppo, spettegolavano su tutti. Gli davano fastidio perché ero più preparata di loro.

### **Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Si, mi sono stati dati dei lavori di bassa importanza, al di sotto delle mie capacità, non ho svolto più attività di assistenza.

### **Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Si, tantissimi rimproveri perché lavoravo tanto o poco, sono stata isolata, mi hanno falsificato dei certificati, fumavano di continuo anche se c'era il divieto, avevo difficoltà a mettermi in malattia, nessuno rispondeva alle mie richieste verbali e scritte ed ero sempre io la responsabile degli errori degli altri.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Quotidianamente.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Circa 10 mesi.

**Chi era il suo nemico?**

Erano quei colleghi e la capotecnica.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Violenze no, insulti, prese in giro, ci sono state telefonate anonime per fortuna poche.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Si, con mio marito mi ha confortato tanto e con quella collega che se ne è andata.

**Che sintomi ha accusato?**

Ansia, depressione, problemi di concentrazione, tanto stress, agitazione, priva di energia, insicurezza.

**Si è rivolta a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Sono andata direttamente dallo psicologo che mi ha dato delle medicine, stavo male, no privato perché costa tanto ma quello dell'ospedale dove lavoro, una mia amica si è trovata bene e ci sono andata, infatti è stato in gamba. Poi mi sono rivolta al sindacato ma non mi ha dato retta. Il mobbing alla fine è solo un giro di soldi, ma tanti.

**Ora come sta? Ne è uscita?**

Sto meglio, si ne sono uscita.

**Li ha denunciati? Si è rivolta alla magistratura?**

Si, li ho denunciati mi hanno riconosciuto il danno morale e per questo sono contenta, mi hanno risarcito ma con una cifra beffarda, tanto alla fine devo sempre io sborsare i soldi per pagare gli avvocati, per quanto costano..

**È stata licenziata?**

No, licenziata no, ti licenziano solo se non lavori o perché passi sotto consiglio di disciplina, anche perché non vogliono rogne sindacali, è difficile che lo fanno.

**Ha pensato di licenziarsi da sola?**

No, perché devo mantenere una famiglia, però ho chiesto un trasferimento all'interno dell'ospedale e sono passata al centro prevenzione però ora l' hanno chiuso e sono ritornata

al reparto di istologia per fortuna quei colleghi sono andati via, gli è scaduto il contratto, è rimasta la capotecnica per grazia di Dio abbiamo orari diversi, la vedo di sfuggita. Ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, è stata molto gentile, arrivederci...**

Arrivederci.

## INTERVISTA N. 12

**Sesso:** maschile

**Età:** 40 anni

**Titolo di studio:** diploma di maturità scientifica.

**Sede di lavoro:** azienda complesso ospedaliero "S. Filippo Neri" di Roma.

**Settore lavorativo:** funzionario dell'ufficio trattamento economico.

**Aveva altre mansioni?**

Oltre a trattare dati economici, sono passato di grado da assistente amministrativo a coordinatore amministrativo, organizzavo anche alcuni gruppi di lavoro.

**Quando ha incominciato ad avvertire che qualcosa non andava? Si è allarmato per questo?**

Io prima lavoravo alla Asl Rm/d, ho vinto un avviso di mobilità regionale e sono venuto qui al S. Filippo e ho preso la responsabilità al trattamento economico, quando sono arrivato questo ufficio era in balia del vento, non c'erano regole certe, gli impiegati facevano quello che volevano, i contratti venivano applicati in modo errato, straordinari inesistenti, è stata una fatica enorme, ho lavorato notte e giorno per riportare un po' di legittimità qui dentro, sicuramente per questo motivo, il mio atteggiamento intransigente di fronte a illeciti palesi ha determinato una discriminazione netta, sono diventato nemico con quei colleghi e con il dirigente, da quel momento è iniziato il conflitto, sono stato sotto consiglio disciplinare per dei motivi assolutamente assurdi, per incompatibilità ambientale cosa che all'interno del lavoro oggi non esiste più. Dopo questi fatti mi sono un po' impaurito.

**Ha subito un cambiamento di mansioni?**

Mi hanno dato dei compiti al di sotto delle mie capacità e umilianti per giunta, lavori senza senso, mi venivano cambiati compiti in continuazione, venivo spostato in continuazione da una parte all'altra dell'ufficio, sono stato demansionato.

**Ci sono state altre azioni nei suoi confronti?**

Ci sono stati sabotaggi, venivo controllato, si è creata un'atmosfera all'interno dell'ufficio ostile nei miei confronti, mi venivano mosse false accuse per danneggiare la mia immagine, hanno fatto circolare falsi voci su di me e sono stato isolato.

**Con quale frequenza ha subito queste azioni?**

Quotidianamente.

**Per quanto tempo ha subito queste azioni?**

Più o meno 2 anni e 4 mesi.

**Ha ricevuto violenze o minacce di violenza?**

Mi hanno recato danni alla macchina, mi hanno rubato il motorino e sono sicuro che sono stati loro, ci sono state lettere anonime, insulti, dei spintoni.

**Chi era il suo nemico?**

Il dirigente e i miei colleghi, ho subito mobbing sia orizzontale che verticale.

**Aveva qualcuno con cui parlare dei suoi problemi?**

Con mia moglie anche se all'inizio ci sono state delle incomprensioni dato il mio brusco cambiamento di carattere dopo mi ha aiutato, mi ha capito, anche lei è dello stesso ambiente mio è dipendente dell'azienda, su di se ha vissuto di riflesso questa situazione. Solo con lei riuscivo a parlare.

**Che sintomi ha accusato?**

Ansia, insonnia, depressione, paura di fallire, problemi di concentrazione, irrequietezza continua e molti capogiri.

**Si è rivolto a qualche associazione che si occupa di mobbing, ai sindacati?**

Ho fatto delle sedute di psicoterapia, poi mi sono reso conto che non servivano più di tanto allora sono andato dal neurologo e mi ha dato delle medicine, ho sostenuto una spesa notevole tra medici e avvocati, per fortuna che ce li ho i soldi pensa a chi non si può difendere perché non li ha. L'unico sindacato che mi è stato vicino con serietà attraverso il coordinatore aziendale è stata la Uil, sono anche dirigente sindacale alla Uil perché il coordinatore aziendale ha avuto sempre molta stima di me, sapendo della mia situazione mi ha aiutato. Adesso oltre a stare qui al trattamento economico anche se demansionato, sono dirigente aziendale mi occupo della parte economica alla Uil, mi metto a disposizione dei lavoratori per qualsiasi tipo di consulenza.

**Ora come sta? Ne è uscito?**

Sto abbastanza meglio ora.

**Li ha denunciati? Si è rivolto alla magistratura?**

Si ho fatto una denuncia per demansionamento, mi hanno riconosciuto il danno morale, sto aspettando per il riconoscimento del danno biologico e il mio reintegro nel posto che mi aspetta, comunque non ci sarà mai una cifra che ti compenserà per tutto quello che hai passato, nel mobbing purtroppo si calpestano i diritti dell'uomo.

**È stato licenziato?**

No licenziato no, come ti ho detto sono stato demansionato.

**Ha pensato di licenziarsi da solo?**

Si, ci ho pensato però non puoi dare seguito a quello che vorresti fare, hai degli impegni morali, civili, hai sulle spalle una famiglia, ho lasciato perdere queste fantasie.. Ci sono altre domande?

**No, per me va bene così, è stato molto gentile, arrivederci...**

Arrivederci.

## *Legge della regione Lazio, 11 luglio 2002, n.16*

### Art. 1 - (Finalità)

1. La Regione, in attuazione dei principi enunciati negli articoli 2, 3, 4, 32, 35 e 37 della Costituzione, nel rispetto della normativa statale vigente e nelle more dell'emanazione di una disciplina organica dello Stato in materia, interviene con la presente legge al fine di prevenire e contrastare l'insorgenza e la diffusione del fenomeno del "mobbing" nei luoghi di lavoro.
2. La Regione individua nella crescita e nello sviluppo di una cultura del rispetto dei diritti dei lavoratori da parte di tutte le componenti del mondo del lavoro, gli elementi fondamentali per il raggiungimento delle finalità indicate al comma 1 e per un'ottimale utilizzazione delle risorse umane nei luoghi di lavoro.

### Art. 2 - (Definizione di mobbing)

1. Ai fini della presente legge per "mobbing" s'intendono atti e comportamenti discriminatori o vessatori protratti nel tempo, posti in essere nei confronti di lavoratori dipendenti, pubblici o privati, da parte di un datore di lavoro o da soggetti posti in posizione sovraordinata ovvero da altri colleghi e che si caratterizzano come una vera e propria forma di persecuzione psicologica o di violenza morale.
2. Gli atti ed i comportamenti di cui al comma 1 possono consistere in:
  - a) pressioni o molestie psicologiche;
  - b) calunnie sistematiche;
  - c) maltrattamenti verbali ed offese personali;
  - d) minacce o atteggiamenti miranti ad intimorire ingiustamente o avviliti, anche in forma velata o indiretta;
  - e) critiche immotivate e atteggiamenti ostili;
  - f) delegittimazione dell'immagine, anche di fronte a soggetti estranei all'impresa, ente o amministrazione;
  - g) esclusione o immotivata marginalizzazione dall'attività lavorativa;
  - h) attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi e comunque idonei a provocare seri disagi in relazione alle condizioni fisiche del lavoratore;

- i) attribuzione di compiti dequalificanti in relazione al profilo professionale posseduto;
- l) impedimento sistematico ed immotivato all'eccesso a notizie ed informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro;
- m) marginalizzazione immotivata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e di aggiornamento professionale;
- n) esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo nei confronti del lavoratore idonee a produrre danni e disagi;
- o) atti vessatori correlati alla sfera privata del lavoratore, consistenti in discriminazioni sessuali, di razza, di lingua e di religione.

#### Art. 3 – (Organi paritetici)

1. Gli organi paritetici previsti all'articolo 20 del decreto legislativo 19 settembre 1994 n. 626 e successive modifiche, nell'ambito delle attribuzioni ad essi conferite in materia di formazione dei lavoratori, assumono iniziative e programmano interventi per sensibilizzare tutte le componenti del mondo del lavoro sulle problematiche di cui alla presente legge.

#### Art. 4 – (Istituzione di centri anti-mobbing)

1. Le aziende sanitarie locali istituiscono apposite unità operative, opportunamente dislocate nel territorio in relazione ai livelli occupazionali esistenti in ambito pubblico e privato che forniscano adeguata assistenza al lavoratore oggetto di discriminazioni. L'unità operativa, nel caso in cui accerti l'effettiva esistenza di elementi atti a configurare la fattispecie di cui all'articolo 2, assume iniziative a tutela del lavoratore e in particolare:

- a) fornisce una prima consulenza in ordine ai diritti del lavoratore;
- b) avvia, qualora la situazione lo richieda, primi interventi di sostegno psicologico;
- c) nel caso in cui si riscontra la probabile avvenuta insorgenza di stati patologici determinati o aggravati dal mobbing si indirizza il lavoratore, con il suo consenso, al servizio sanitario specialistico;

- d) segnala al datore di lavoro, pubblico o privato, la situazione di disagio del lavoratore, invitandolo ad assumere i provvedimenti idonei per rimuoverne le cause.
2. Nel caso in cui il centro non accerti elementi atti a configurare le fattispecie di cui all'articolo 2, il lavoratore interessato può rivolgersi all'Osservatorio previsto all'articolo 6, richiedendo un'audizione.
3. Ciascun centro deve, in ogni caso, prevedere nel proprio ambito le seguenti figure professionali:
- a) un avvocato esperto in diritto del lavoro;
  - b) un medico specialista in igiene pubblica;
  - c) un psicologo o psicoterapeuta;
  - d) un sociologo;
  - e) un assistente sociale.
4. I centri provvedono a trasmettere periodicamente all'Osservatorio di cui all'art. 6 dati ed informazioni relative ai casi trattati, nel rispetto della normativa vigente in materia di tutela dei dati personali, a fine di consentire il monitoraggio e l'analisi dell'incidenza del fenomeno del mobbing.

#### Art. 5 – (Iniziative degli enti locali)

1. Le province ed i comuni assumono iniziative per diffondere l'informazione sul fenomeno del mobbing e per prevenirne l'insorgenza.
2. Nell'ambito delle contrattazioni collettive decentrate integrative per il comparto regione-enti locali, le parti pubbliche e quelle sindacali verificano le possibilità e le modalità per l'adozione di idonee misure, al fine di prevenire e contrastare l'insorgenza di fenomeni di mobbing, anche attraverso la partecipazione dei dirigenti e dagli altri dipendenti ad appositi corsi di formazione e aggiornamento.

#### Art. 6 – (Osservatorio regionale sul mobbing)

1. E' istituito l'osservatorio regionale sul mobbing, di seguito denominato "Osservatorio", con sede presso l'Assessorato competente in materia di lavoro.
2. L'Osservatorio svolge i seguenti compiti:

- a) attività di consulenza nei confronti degli organi regionali, nonché degli enti pubblici, delle associazioni o enti privati e delle aziende sanitarie che adottino progetti o che sviluppino iniziative per le finalità della presente legge;
- b) monitoraggio ed analisi del fenomeno del mobbing;
- c) promozione di studi e ricerche, nonché di campagne di sensibilizzazione e d'informazione, in raccordo con le amministrazioni, gli enti e gli organismi destinatari delle norme di cui alla presente legge.

3. L'Osservatorio è composto da:

- a) il Direttore del Dipartimento competente in materia di lavoro, o suo delegato, che lo presiede;
- b) i Direttori dei Dipartimenti competenti in materia di sanità e di qualità della vita, o loro delegati;
- c) un rappresentante della Commissione consiliare permanente competente in materia di lavoro;
- d) il responsabile della struttura regionale competente materia di lotta alle disuguaglianze;
- e) un rappresentante designato dal Ministero del Lavoro;
- f) tre rappresentanti designati dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello regionali;
- g) tre rappresentanti designati dalle organizzazioni imprenditoriali maggiormente rappresentative a livello regionale;
- h) un sociologo, due psicologi e due avvocati esperti in diritto del lavoro, scelti dall'Amministrazione nell'ambito di terne di nominativi fornite dai rispettivi ordini o associazioni professionali.

4. L'Osservatorio è costituito con Decreto del Presidente della Giunta regionale. Il suo funzionamento è disciplinato da apposito regolamento interno, adottato a maggioranza assoluta dei componenti. Le funzioni di segreteria sono svolte dalla componente struttura dell'Assessorato.

5. I componenti dell'Osservatorio di cui al comma 3, lettere c), e), f) e g), restano in carica tre anni e possono essere riconfermati.

6. Ai componenti dell'Osservatorio si applicano le disposizioni di cui all'articolo 16 della legge regionale 25 luglio 1996, n.27. I relativi oneri gravano sullo stanziamento del capitolo n. 11421 del bilancio 2001.

Art. 7 - (Disposizione finanziaria)

1. Per il finanziamento degli oneri derivanti dall'applicazione della presente legge è istituito nel bilancio di previsione della Regione per l'anno 2001 (il capitolo: Risorse regionali per contrastare il fenomeno del mobbing).
2. Per gli oneri relativi agli esercizi successivi si prevede con legge del bilancio.

