

# **IL MOBBING PSICOSOCIALE**

**di Alessandra Menelao**

## **INTRODUZIONE**

In questi ultimi anni il mondo del lavoro ha subito numerose trasformazioni: con l'avvento della società industriale e post-industriale il lavoro ha assunto caratteristiche di maggior umanizzazione, inoltre l'economia del nostro paese e del mondo occidentale sta andando sempre più verso modelli di liberismo forte dove la "tecnologia" sta acquisendo ritmi sempre più incalzanti tale da produrre cambiamenti strutturali nel mercato del lavoro. Queste novità hanno cambiato molte cose insieme ad altri fattori decisivi per lo stile di vita e di lavoro delle persone.

Il mondo lavorativo non è più quello studiato da Taylor agli inizi del secolo. Recentemente De Masi ha affermato che: "la sincronizzazione del lavoro e l'unità di tempo e di luogo lavorativo non corrispondono più ad esigenze produttive e individuali". Il mondo della produzione si sta evolvendo: il telelavoro, la new-economy hanno evidenziato la necessità di costruire un nuovo modo di produzione che fornirà alle aziende, capaci di evolversi, benefici in termini di flessibilità e produttività.

Nasce un'attenzione maggiore verso la salute psicologica sul posto di lavoro. In tale ottica la concezione del lavoro è legata a concetti quali diritto, desiderio, investimento, creatività. Tutto ciò ci rimanda, dalla televisione ai rotocalchi, all'immagine del lavoro come un processo complesso, multideterminato, carico di significati simbolici sia individuali che collettivi.

I cambiamenti culturali, come la qualità del lavoro, hanno sottolineato il diritto del lavoratore di evitare difficoltà sul posto di lavoro. Si evidenzia che la soddisfazione sul lavoro si traduce in una maggior produttività per l'azienda. Inoltre, il fatto di trascorrere circa otto ore al giorno negli uffici, ha determinato una grossa attenzione alle possibili conseguenze psicologiche negative dell'attività lavorativa, quali il mobbing, il bullying, lo stress ecc. Ciò sembra aver provocato una ricerca costante sulla prevenzione di alcuni comportamenti eziopatogeni che possono avvenire sul posto di lavoro.

## **CHE COSA E' IL MOBBING PSICOSOCIALE?**

Argomento spinoso come pochi altri quello del mobbing: un fenomeno psicosociale sempre più diffuso che risente inevitabilmente dei cambiamenti sociali e culturali. E' una sindrome dovuta ad un modello organizzativo che privilegia la produzione piuttosto che lo stato di benessere psico-fisico del lavoratore. Conosciuto dagli antichi latini può essere definito come: "tutti quei comportamenti violenti che si verificano sul posto di lavoro attraverso atti, parole, gesti, dignità di personalità e professionale, che arrecano offesa alla dignità o all'integrità fisica e psichica di una persona fino a mettere in pericolo l'impiego o di degradare il clima aziendale".

Se il mondo del lavoro e i rapporti all'interno di esso hanno subito numerose trasformazioni, è certo che le azioni vessatorie possono essere confuse con molti altri comportamenti che alcuni soggetti possono commettere nei confronti di altri individui, considerati più deboli: ciò ci riporta al significato etimologico del termine mobbing. Mobile vulgus, nella Roma antica, era il movimento della gentaglia, il fuoco plebeo, la rivolta che il popolo mette in atto. Un esempio recente è stata la rivolta di Reggio Calabria del 1970, conosciuta successivamente come "la rivolta dei boia chi molla". Ecco dunque che il mobbing si pone come comportamento aggressivo: gli etologi utilizzano la parola mobbing per indicare il comportamento di alcune specie di uccelli che si coalizzano contro un uccello che tenta di assalire il nido altrui. A questo punto gli uccelli "attaccano" l'invasore fino a provocarne la morte.

Forse la legge della selezione della specie non esiste solo nelle isole Galapagos ma anche nei nostri uffici. Il più forte sopravvive e mantiene il lavoro, il più debole soccombe rimanendo fuori dal ciclo produttivo!

Il mobbing, dunque, colpisce un individuo nell'esplicazione del suo lavoro, attraverso il gruppo di lavoro. In tale ottica sarebbe meglio parlare di mobbing psicosociale in quanto si origina, si sviluppa e coinvolge tutti i livelli gerarchici dell'azienda.

Caratteristica del mobbing psicosociale è l'indicatore temporale: è necessario che gli atti vessatori si verificano con una certa frequenza, una volta alla settimana per almeno per sei mesi. I comportamenti mobbizzanti possono venire messi in atto da superiori, colleghi, pari grado, datori di lavoro nei confronti di dipendenti da eliminare o da accantonare perché ritenuti "scomodi" dall'azienda.

Ma quanti sono i casi di mobbing? Difficile dare una risposta. Numerose sono le ricerche che vengono pubblicate sul mobbing psicosociale. Pochi sono i dati scientifici e molte sono le

discrepanze fra i vari ricercatori, tutto ciò rende impossibile conoscere la reale incidenza del fenomeno. Un'analisi maggiore delle discrepanze dei dati ha reso possibile evidenziare che i risultati possono essere influenzati dalle caratteristiche specifiche cui il campione viene estratto, dagli strumenti utilizzati per la misurazione del mobbing, e dal modo in cui la popolazione viene confrontata con quella di controllo.

Molte ricerche sono state effettuate sulla popolazione lavorativa europea ed hanno mostrato che la prevalenza, cioè il numero dei lavoratori che hanno avuto esperienze di mobbing durante la loro vita lavorativa varia molto: si va da un minimo di 3,5% ad un massimo del 64%.

Per capire meglio queste cifre bastano alcuni dati: in Europa si calcola che ogni lavoratore, sia esso di sesso maschile e femminile, all'inizio della carriera lavorativa ha una possibilità pari al 25% di subire azioni mobbizzanti. Secondo Alessandro e Renato Gilioli, direttori del centro per il disadattamento lavorativo della clinica del lavoro di Milano, i dati europei variano da paese a paese: in Italia la prevalenza è del 4,2%, in Grecia del 4,7%, in Belgio del 4,8%, in Spagna del 5,5%, in Germania del 7,3%, in Irlanda del 9,4%, In Francia e in Finlandia del 9,9%, in Svezia del 10,2%, in Gran Bretagna del 16,3%. Quest'ultimo è il dato più elevato. Ciò sarebbe legato al fatto che nei diversi paesi esiste una diversa soglia di accettazione dei comportamenti vessatori. Nel Regno Unito sono molteplici i motivi che possono spiegare una percentuale elevata di mobbing psicosociale: in primis l'argomento essendo di grande attualità ha provocato una notevole massa di studi e ricerche sul fenomeno.

In Italia la bassa percentuale della prevalenza e dell'incidenza del mobbing psicosociale è da mettere in relazione al fatto che ci sono molti lavoratori "non in regola" - precari, atipici, consulenti, collaboratori, stagionali, abusivi, interinali ecc. Si calcola che questa popolazione di lavoratori è composta da circa 3 milioni di soggetti mentre i dipendenti "in regola" sono almeno 15 milioni.

All'interno di questi studi esiste una differenziazione fra la percentuale degli uomini e delle donne che hanno subito il mobbing. In Svezia, in una ricerca oramai famosa fatta da Leymann, padre del mobbing, nel 1993, è stata trovata una differenza poco significativa fra la percentuale degli uomini soggetti al mobbing (45%) e quella delle donne (55%). Il mobbing viene effettuato con maggior frequenza da uomini nei confronti di altri uomini (76%), la percentuale di donne che mobbizzano gli uomini è del 3%, mentre le donne nel 40% dei casi vengono mobbizzate da altre donne, infine la percentuale di uomini che mobbizzano le donne è del 30%.

In Italia non esistono ricerche precise. I dati sembrerebbero confermare che sono le femmine a subire più frequentemente il mobbing (51,5%) rispetto ai maschi (48,5%).

Sarebbe auspicabile per il prossimo futuro creare dei gruppi di lavoratori equivalenti per determinate caratteristiche (età, sesso, razza, educazione, status socio-economico, tipo di lavoro, tipo di azienda); attraverso ciò, forse, sarà possibile realizzare ricerche più controllate e rigorose dal punto di vista metodologico.

Riguardo le caratteristiche del mobbing psicosociale una cosa è chiara: possono esserci infiniti modi per "mobbizzare" un lavoratore. Gli psicologi del lavoro forniscono molteplici catalogazioni, esse sono utili in quanto permettono ai diversi operatori - psicologi del lavoro, psicologi clinici, delegati sindacali - di mettere in atto strategie e tecniche di intervento peculiari e utili per affrontare ogni singolo caso che è un caso a sé.

### **Il mobbing psicosociale può essere:**

#### **- Verticale, discendente o dall'alto**

Se l'azienda mette in atto strategie persecutorie dirette o indirette, per rendere impossibile la vita a un dipendente sgradito, in modo da costringerlo a licenziarsi. Il management aziendale richiede ai lavoratori di "essere disposti ad accettare tutto pur di conservare l'impiego. Può capitare il caso in cui i comportamenti mobbizzanti vengono pianificati dall'azienda stessa, ad esempio dai vertici aziendali, ai danni di dipendenti che essa vuole "eliminare". In questo caso il mobbing si trasforma in vera e propria politica aziendale. Il mobbing verticale si classifica in mobbing organizzativo e mobbing corporativo. Il mobbing organizzativo o strategico si verifica quando un'azienda cerca di adattarsi in vari modi ai cambiamenti del mercato (fusioni, redditi ridotti, tagli del budget, etc.). Per far fronte ai problemi di ordine politico ed economico l'azienda attua delle strategie mobbizzanti. Il mobbing corporativo è rappresentato da tutti quei comportamenti mobbizzanti che vengono effettuati dai datori di lavoro: aumento delle ore lavorative, negare le ferie e i congedi per malattia, spiare e controllare i dipendenti, etc. Questo tipo di mobbing si verifica in quei Paesi in cui il tasso di disoccupazione risulta essere molto elevato.

#### **- Orizzontale, ascendente o dal basso**

Se si determina quando un certo numero di colleghi di mansioni inferiori emarginano un lavoratore. Il pensiero dominante dei colleghi, in questo caso è di esautorare il lavoratore. Vengono utilizzate varie strategie mobbizzanti: sabotare il lavoro della vittima, rifiutare di eseguire le sue direttive, fare girare voci false, calunnianti e infondate su di lui allo scopo di

isolare la vittima dal gruppo di lavoro. Possono verificarsi casi in cui si utilizzano entrambi i tipi di mobbing orizzontale e verticale, in questi casi si parla di mobbing combinato.

**- Individuale**

Se è un singolo lavoratore o lavoratrice ad essere oggetto di violenza psicologica sul posto di lavoro.

**- Collettivo o gang mobbing**

Se sono un gruppo di lavoratori ad essere colpiti da azioni discriminatorie.

**- Mobbing diretto**

Se le violenze psicologiche sono dirette sulla persona mobbizzata

**- Mobbing indiretto**

Se gli atti vessatori sono indiretti e possono essere attuati sull'ambiente di lavoro, sulla famiglia o sugli amici della vittima delle persecuzioni psicologiche.

**- Mobbing leggero**

Si verifica quando gli atti vessatori sono molto sottili

**- Mobbing pesante**

Si sviluppa quando le azioni mobbizzanti sono attuate in forma palese e violenta.

**- Mobbing involontario**

Se avviene quando un lavoratore, a seguito di un periodo di stress, diviene irritabile, irascibile con comportamenti aggressivi nei confronti dei suoi colleghi. Viene considerato un tipo di mobbing passeggero perché quando il periodo di stress e di pressione finisce, il comportamento del soggetto torna ad essere normale.

**- Mobbing del cliente**

Quando i lavoratori sono resi vittime dai "clienti" per i quali offrono un servizio.

**- Serial mobbing**

Avviene quando un impiegato cerca di "mobbizzare" un lavoratore dopo l'altro.

Tutti questi tipi di mobbing psicosociale si possono realizzare attraverso specifiche azioni. Quali sono le azioni che possono essere messe in atto sul posto di lavoro? Pur non essendoci una definizione precisa è importante conoscere le diverse azioni mobbizzanti perché non

sempre i lavoratori subiscono comportamenti mobbizzanti ma non le riconoscono per questo motivo le strategie mobbizzanti sono indirette e subdole: la persona che le subisce ha una enorme difficoltà nel comprendere quello che le sta accadendo.

L'analisi delle azioni implica lo studio dell'ambiente lavorativo, il livello culturale e professionale di chi commette le azioni vessatorie e di chi le subisce, infine è necessario indagare anche lo scopo per cui sono state messe in atto le azioni vessatorie.

### **Le azioni possono essere:**

#### **- Palesi e violente**

Se ci sono aggressioni verbali e fisiche, urla, commenti palesi alla sfera sessuale o privata.

#### **- Sottili e silenziose**

Se si verifica l'isolamento della vittima e l'esclusione dal gruppo

#### **- Disciplinari**

Se la vittima riceve lettere di richiamo ingiustificate

#### **- Logistiche**

Quando il lavoratore è trasferito in una sede periferica, lontana, scomoda e lontana da suoi affetti.

#### **- Mansionali**

Quando alla vittima si danno compiti da svolgere al di sotto delle sue mansioni lavorative.

#### **- Paradossali**

Quando alla vittima si danno da svolgere compiti al di sopra delle sue competenze, in questo caso è ipotizzabile che la vittima non lo sappia fare ed è quindi messa in una condizione oggettiva di sbagliare.

Ce ne sono tante altre di classificazioni delle azioni: Leymann, nella ricerca da lui effettuata, ha categorizzato cinque tipologie di azioni: 1) attacchi alla possibilità di comunicare; 2) aggressioni alle relazioni sociali; 3) aggressioni all'immagine sociale della vittima; 4) si incomincia ad intaccare la situazione professionale e privata; 5) problemi di salute.

## **QUALI SONO LE CAUSE DEL MOBBING PSICOSOCIALE?**

Come dicevano inizialmente il mobbing psicosociale è relativo alle trasformazioni del mondo del lavoro. Già perché non è un caso che l'etimologia della parola riportandoci alla "legge della giungla" ci ricorda la competitività sul luogo di lavoro, il livello di aggressività giudicato tollerabile, le trasformazioni tecnologiche, commerciali e finanziarie che si subiscono. Fino a pochi anni fa l'economia era garantita dallo Stato, quindi anche i lavoratori erano protetti dallo stesso, ci si trovava in un contesto di "capitalismo organizzato". Oggi ci troviamo di fronte al "capitalismo del caos", mercati globali caratterizzati da grande incertezza e da un livello molto elevato di competizione tra lavoratori. Da ciò trova l'humus il mobbing all'interno delle nostre organizzazioni lavorative. Le aziende devono sopravvivere nei mercati globali creando concorrenza spietata tra le organizzazioni. Il risultato di questo "capitalismo organizzato" ha obbligato l'azienda a diminuire il costo del lavoro licenziando i dipendenti e riingegnerizzando le funzioni.

Attraverso queste trasformazioni i lavoratori non sempre vengono licenziati, diventano "precari" vivendo costantemente sotto la minaccia e la paura di perdere il proprio lavoro anche perché i disoccupati fanno pressione a entrare nel mondo della produzione.

Non solo la trasformazione del mondo del lavoro costringe che i lavoratori imparino continuamente e rapidamente cose nuove atte a sviluppare le necessarie competenze per lo svolgimento delle mansioni e dei compiti assegnati.

Molte altre ancora possono essere le cause oggettive del mobbing. Per capire meglio le cause del mobbing bisogna fare riferimento a quelle soggettive. Stress, conflitti e caratteristiche di personalità degli attori sono tra le cause principali del mobbing. Se lo stress è una causa di molte patologie va dunque definito ogni volta a seconda del contesto, è certo che il 75-90% della popolazione lavorativa mondiale presenta disturbi psicosomatici correlabili al livello di stress. Lo stress non piace a nessuno. Spesso sentiamo in una versione divulgativa pseudoscientifica e forse superficiale: "Sei stressato!". Insomma tutto ciò che ci succede sembra essere dovuto allo stress; d'altra parte chi vive in città sa quanto possa essere elevato il livello stress, se si pensa alla difficoltà di trovare parcheggio, al traffico per recarsi al lavoro, alle file che si fanno negli uffici ecc., tutto ciò sembra favorire questa visione semplicistica. Insomma i problemi al lavoro, se si escludono patologie gravi, sembrano essere favoriti dallo stress. D'altra parte gli psicologi da tempo affermano che per stress deve intendersi le reazioni con cui un individuo reagisce agli stimoli esterni o interni, definiti agenti stressanti o stressor, cercando di farvi fronte attraverso un insieme di risposte che il soggetto ritiene funzionali alla situazione. E' facile capire che le risposte che i soggetti mettono in atto di fronte alle situazioni stressanti che avvengono negli uffici sono specifiche

ed individuali, dipendono da condizioni oggettive, cioè dalle condizioni dell'ambiente circostante, che possono, ad esempio, essere la quantità di luce e temperatura, il rumore, l'inquinamento ecc., sia da condizioni soggettive, cioè dalle percezioni individuali delle situazioni. Se la risposta allo stress è un elemento rilevante bisogna far riferimento ad altri fattori: la personalità del soggetto e la situazione specifica.

Il mondo del lavoro, in particolare, è soggetto a svariati fattori che riguardano le cause della situazione specifica; il lavoratore in particolare può avere la paura di fallire, di essere criticato, di subire conseguenze negative per il proprio comportamento, di perdere il proprio posto di lavoro, i conflitti privati e familiari (quanti di noi la mattina recandosi a lavoro, dopo aver litigato con il proprio compagno o la propria compagna, hanno dei problemi nel relazionarsi con i colleghi?), la mancanza di riconoscimento, di riposo, di autonomia, e di informazioni, il clima aziendale, i conflitti con il superiore o con i colleghi, la paura della concorrenza, la stanchezza lavorativa, la mancanza di concentrazione, la mancanza di attenzione ecc. L'elenco dei fattori psichici potrebbe essere infinito e come abbiamo già detto dipende dalle caratteristiche del lavoratore e dall'azienda.

Se i fattori sono per lo più psicologici ce ne sono altri che sono sociali (lavoro individuale, di gruppo, sovraoccupazione o sottoccupazione), fisici, organizzativi (difficoltà del lavoro, velocità del lavoro, quantità del lavoro, spazio a disposizione, orario di lavoro flessibile, norme di prestazione, lavoro notturno, lavoro straordinario, distribuzione del lavoro), oggettivi (luce, temperatura, ergonomia degli attrezzi degli accessori, rumore, inquinamento, materie prime).

Un'altra causa sembra essere il conflitto. In questo caso la lotta e il combattimento fra individui emerge a chiare lettere. Da un punto di vista psicologico si parla di conflitto quando ci sono due o più elementi, collegati fra loro, che risultano discrepanti, dissonanti, opposti, disarmonici e di forte contrasto.

Il conflitto sul posto di lavoro può essere di tipo emotivo, se si verificano disaccordi fra desideri, bisogni, istanze, tendenze e valenze affettive di un lavoratore; di tipo cognitivo, se si verificano dissonanze fra diversi aspetti conoscitivi del lavoro.

I conflitti emotivi ruotano attorno all'insicurezza del proprio posto di lavoro, alla mancanza di riconoscimento, di sostentamento e di possibili promozioni. Il lavoratore difende fino all'ultimo il suo posto di lavoro e la propria posizione sociale.

I conflitti di tipo cognitivo possono essere gli intrighi e la reticenza di informazioni, i compiti

oscuri ed incongruenti, al noia e la monotonia sul posto di lavoro, le richieste eccessive o insufficienti, l'organizzazione del lavoro.

Non solo ci sono conflitti di tipo interpersonale. Se l'organizzazione lavorativa è "il gruppo dei gruppi" allora il gruppo rappresenta la base dell'azienda. Per questo motivo il conflitto interpersonale è da ritenersi la causa più frequente di mobbing psicosociale.

Non possiamo parlare di conflitti interpersonali se non li correliamo alle culture organizzative. Cosa si deve intendere per cultura organizzativa? Gli psicologi del lavoro affermano che la cultura organizzativa è rappresentata dai diversi tipi di comportamento che un'azienda assume per adattarsi all'ambiente esterno e interno ciò avviene attraverso un insieme di "assunti di base", dimostratisi in precedenza funzionali, nella risoluzione dei problemi che si sono venuti a creare.

Le culture sono di cinque tipi: la cultura burocratica, la cultura carismatica, la cultura tecnocratica, la cultura cooperativa, la cultura strategica. Caratteristica della cultura burocratica è il rispetto delle norme che regolano i comportamenti nell'organizzazione. In questo tipo di cultura le relazioni inter-personali sono impersonali, ogni attività e compito sono previsti ed assegnati. L'autorità del superiore è rigidamente definita e ad essa tutto il gruppo di lavoro si adegua.

Tutti i problemi sono risolti attraverso le norme e le procedure, questi ultimi rappresentano i valori fondanti di questo tipo di organizzazione. Le norme e le procedure servono a nascondere le responsabilità poiché nessuno ha colpa perché tutto è collegato alla normativa burocratica.

I bisogni degli individui sono dei bisogni di dipendenza fortissima. Attraverso un lavoro di counseling organizzativo si evince che le persone "insicure", con un forte bisogno di dipendenza sono quelle che lavorano meglio all'interno di questo tipo di organizzazione perché permettono all'organizzazione di auto-riprodursi.

Le persone "sicure" in questo tipo di organizzazione si sentono demotivate perché le decisioni sono già prestabilite.

I gruppi di lavoro nella cultura burocratica non esistono in quanto essa si fonda su procedure e norme prestabilite. Rappresentano, quindi, dei falsi-gruppi, degli agglomerati di persone, dei gruppi non evoluti perché lo spazio lavorativo è rigidamente previsto e non può essere superato.

Nella cultura carismatica il valore primario è fornito dal fondatore dell'organizzazione. Le persone si identificano, infatti, con il leader che è il capo carismatico. I rapporti si fondano su una dipendenza affettiva forte con il leader stesso. Da tutto questo si evince che i gruppi lavorativi sono presenti ma "dipendono" fortemente dalle decisioni del capo. Il conflitto interpersonale nasce e si sviluppa proprio perché il lavoro ruota attorno alle decisioni centralizzate che prende il leader carismatico. Nella cultura organizzativa di tipo tecnocratica il valore principale è il successo. I rapporti delle persone sono basati su un bisogno di competizione. In questo tipo di cultura sono negati tutti gli aspetti affettivi ed emotivi dei lavoratori. I gruppi presenti nella cultura tecnocratica si fondano su un iper tecnicità e un iper professionismo. Nella cultura cooperativa o partecipativa i valori fondanti sono la cooperazione e la solidarietà. I rapporti delle persone sono basati sull'interdipendenza e sulla cooperazione rispetto agli obiettivi dell'organizzazione. Essi sono condivisi da tutti i membri.

Il conflitto interpersonale viene gestito perché le persone sono disposte a mettersi in discussione perché presentano un alto grado di tolleranza all'ambiguità e all'ansia. I gruppi presenti nella cultura cooperativa sono caratterizzati da una comunicazione bidirezionale e circolare. Nella cultura strategica, definita anche la cultura del come se. Il valore fondamentale è l'apparire, l'immagine. Le persone si occupano di tutto con scarsa competenza specifica.

La cultura strategica richiede persone vincenti con una elevata capacità di comunicazione e di seduzione. I bisogni degli individui sono di tipo narcisistico. I gruppi presenti in questa cultura si basano su una grande competenza relazionale. E' importante evidenziare che tra i conflitti di tipo interpersonale, tra cultura organizzativa e tra valori e bisogni individuali c'è un rapporto diretto. Essi, infatti, sono strettamente correlati. Quanto più è forte e pressante il bisogno, ad esempio di tipo narcisistico, tanto più i soggetti si trovano in un contesto di tipo strategico che a sua volta, rinforza la convinzione del soggetto.

E' stato riscontrato che le lamentele dei lavoratori sono un modo di negare i bisogni che gli individui hanno, che sono strettamente sintonici con i valori dell'organizzazione. Se i valori egosintonici degli individui diventano, per effetto di comportamenti vessatori, egodistonici, la persona entra in crisi.

Infine tra le cause soggettive va ricercata la personalità disturbata dei mobbers, cioè di coloro che commettono le azioni mobbizzanti. Immaginatoci il nostro capo che soffre di un disturbo di personalità di tipo narcisistico. Cosa fare? Probabilmente vorrà esercitare il suo potere mantenendolo a qualunque costo anche usando i lavoratori come degli oggetti.

## **QUALI SONO LE CONSEGUENZE?**

Se il mobbing è un fenomeno psicosociale è evidente che le conseguenze sono sia per la vittima che ha subito comportamenti vessatori sia per l'azienda. Al fine di valutare le conseguenze del mobbing psicosociale bisogna eseguire accuratamente l'analisi della domanda. Nei casi di mobbing ciò dovrebbe riguardare la vittima delle vessazioni (il mobbizzato), l'autore delle azioni mobbizzanti (il mobber), le relazioni interpersonali che si sono venute a creare sul posto di lavoro e il contesto aziendale.

Il famoso processo definito "analisi della domanda" permette di eseguire un processo conoscitivo di ricerca e di riflessione. Non è un processo diagnostico effettuato attraverso la classificazione nosografica di categorie patologiche. Come dicevano all'inizio il lavoro, nella nostra società è fonte di realizzazione personale in quanto elemento fondamentale di autonomia personale e di gratificazione. Per molti soggetti, vittime di mobbing, il lavoro è un modo di essere e di esistere. Quando sorgono problemi sul posto di lavoro si determina un calo dell'autostima e un senso di colpa.

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. Se il lavoro diventa l'unico modo di realizzazione personale allora si vengono a creare molti tipi di conseguenze: psicologico, relazionale ed economico. Molti ricercatori hanno riscontrato che nei casi di mobbing tra i disturbi psicologici possono esserci disturbi di ansia, disturbi di attacchi di panico, depressione, difficoltà di concentrazione, disturbi del sonno, perdita di memoria.

Ancora oggi, alle soglie del duemila, in alcuni paesi del mediterraneo, tra cui l'Italia, l'uomo è l'unica fonte di sostentamento per la famiglia, se cominciano ad esserci problemi sul posto di lavoro allora ci saranno anche problemi economici per la famiglia. Non solo. Pensiamo ad un lavoratore che tutti i giorni, per otto ore, subisce vessazioni in ufficio, quando torna a casa inevitabilmente "vomiterà" tutte le sue frustrazioni sulla sua famiglia. All'inizio la famiglia sosterrà psicologicamente la vittima. Ben presto il mobbizzato sarà considerato una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare. In molti casi si verificano divorzi e separazioni. Il livello di depressione di un mobbizzato è elevato, si calcola a questo riguardo che lo stato depressivo giunge fino al suicidio o all'omicidio. In Svezia la percentuale di suicidi causati dal mobbing è tra il 10-15%. Molte ricerche hanno evidenziato che la vittima delle violenze psicologiche sul posto di lavoro porta l'individuo a commettere reati criminali. Negli stati Uniti si commettono circa 1000 omicidi ogni anno nelle aziende.

La sindrome da mobbing viene diagnosticata attraverso il disturbo post-traumatico da stress,

patologia conosciuta a seguito degli effetti della guerra del Vietnam. Il mobbizzato è stata esposto ad un evento traumatico nel quale erano presenti entrambe le caratteristiche seguenti: 1) la persona ha vissuto, ha assistito, o si è confrontata con un evento o con eventi che hanno implicato morte, o minaccia di morte, o gravi lesioni, o una minaccia all'integrità fisica propria o di altri; 2) la risposta della persona comprendeva paura intensa, sentimenti di impotenza, o di orrore.

Caratteristica del mobbing è che l'evento traumatico viene rivissuto 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 (ciò include sensazioni di rivivere l'esperienza, illusioni, allucinazioni, ed episodi dissociativi di flashback, compresi quelli compresi quelli che si manifestano al risveglio o in stato di intossicazione); 4. disagio psicologico intenso all'esposizione a fattori scatenanti interni ed esterni che simbolizzano o assomigliano a qualche aspetto dell'evento traumatico; 5. reattività fisiologica o esposizione a fattori scatenanti interni ed esterni che simbolizzano o simboleggiano a qualche aspetto dell'evento traumatico.

La persona, vittima di mobbing psicosociale, evita persistentemente stimoli associati con il trauma e attenuazione della reattività generale, ci devono essere tre o più dei seguenti elementi: 1. sforzi per svariare pensieri, sensazioni o conversazioni associate con il trauma; 2. sforzi per evitare attività, luoghi, o persone che evocano ricordi del trauma; 3. incapacità di ricordare; 4. riduzione marcata dell'interesse o della partecipazione ad attività significative; 5. sentimenti di distacco o di estraneità verso gli altri, 6. affettività rimossa (per es., incapacità di provare sentimenti di amore), 7. sentimenti di diminuzione delle prospettive future (per es., aspettarsi di non poter avere una carriera, un matrimonio o dei figli, o una normale durata della vita).

I Sintomi persistenti di aumentato arousal, non devono essere presenti prima del trauma, come indicato da almeno due dei seguenti elementi: 1. difficoltà ad addormentarsi o a mantenere il sonno; 2. irritabilità o scoppi di collera; 3. difficoltà a concentrarsi; 4. Ipervigilanza; 5. esagerate risposte di allarme. La durata del disturbo è superiore a 1 mese Il disturbo causa disagio clinicamente significativo o menomazione nel funzionamento sociale, lavorativo o di altre aree importanti.

Bisogna specificare se l'entità del disturbo è acuto se la durata dei sintomi è inferiore a 3 mesi; cronico, se la durata dei sintomi è 3 mesi o più; ad esordio ritardato, se l'esordio dei sintomi avviene almeno sei dopo l'evento. Il mobbing psicosociale provoca conseguenze

anche alle aziende. In un'azienda in cui si è verificato il mobbing ci saranno 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. A seguito dei casi di mobbing psicosociale nell'azienda aumentano i costi. Questo è dovuto all'aumento delle assenze per malattia, alle sostituzioni, ai prepensionamenti e alle vertenze.

Si calcola che le prestazioni lavorative di un soggetto, vittima di mobbing psicosociale, calano del 60%, in termini di produttività ed efficienza. Il costo per l'azienda è del 180% in più. In alcune ricerche effettuate in Germania è stato riscontrato che il costo diretto del mobbing psicosociale nelle aziende di 1000 dipendenti è di 168.000 dollari. Dalle ricerche statistiche emerge che un lavoratore sottoposto a vessazioni costa alle aziende tedesche in un anno tra i 50 e i 150 milioni di lire. Questa cifra è dovuta alle assenze per malattia, al minor rendimento e al calo di efficienza lavorativa. Da tutto ciò emerge l'esigenza da parte delle aziende di 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, 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. L'IBM ha istituito un "osservatorio sulle violenze psicologiche sul lavoro", diretto da Martin Sepulveda (vicepresidente dell'Occupational Health Service), in cui operano esperti del settore.

In Francia il Crédit Lyonnais ha istituito un "centro sullo stress lavorativo", in cui esperti del settore (formatori, psicologi del lavoro, medici del lavoro) progettano ed effettuano percorsi formativi sui disagi lavorativi.

Da ciò emerge l'esigenza di strutturare efficaci interventi di cui parleremo nel prossimo paragrafo.

## **COSA FARE?**

La competenza dello psicologo del lavoro, esperto di mobbing, è rappresentata dalla molteplicità di interventi (terapia individuale e di gruppo, formazione all'interno dell'azienda, counseling organizzativo), dalle possibili risposte alla domanda formulata dall'utente, e, infine, dalla relazione stabilita fra lo psicologo e l'utente (la vittima del mobbing).

Intervenire sul mobbing significa rompere il sistema organizzativo e relazionale. Esistono tanti modi per affrontare il problema, tanti quanti sono i casi di mobbing e quante sono le aziende in cui si manifesta.

L'approccio strategico come intervento sul mobbing si struttura in sei fasi operative:

FASE 1: Definizione del problema in modo chiaro e concreto

FASE 2: Analisi delle tentate soluzioni

FASE 3: Definizione operativa del tipo di cambiamento da effettuare

FASE 4: Definizione delle alternative possibili

FASE 5: Scelta tra le strategie individuate ed attenuazione del cambiamento

FASE 6: Valutazione

Momento fondamentale per risolvere il mobbing è un'accurata definizione del problema. Chi ha esperienza sa bene quanto sia difficile per le persone definire con chiarezza qual è il problema: alcuni percepiscono che all'interno del loro posto di lavoro c'è un problema, altri si sentono un po' più nervosi e depressi del solito. Può essere utile definire il problema attraverso una serie di domande specifiche.

Successivamente si procede alla definizioni degli obiettivi, diversi caso per caso. Inoltre si analizzano le soluzioni tentate. Questo stadio risulta essere fondamentale in quanto una difficoltà si trasforma in problema se si continua a mettere in atto una o più soluzioni non soddisfacenti. La perseverazione di un comportamento non contribuisce certamente al cambiamento bensì al mantenimento del problema. Attraverso l'analisi delle tentate soluzioni si può capire anche quale è il sistema reattivo-percettivo delle persone coinvolte: lo psicologo può capire come i mobbizzati percepiscono la situazione e quante e quali strategie ha a disposizione.

In tale ottica il mobbizzato è colui, quando non si verificano strategie aziendali specifiche, ad essere il maggior esperto del suo problema. La quarta fase è la definizione della strategia da adottare attraverso la scelta tra le strategie individuate, che nei casi di mobbing psicosociale deve essere pertinente e specifici per ogni specifico caso.

L'ultima fase è la valutazione. Fase necessarie per capire se tutto il processo precedente è stato eseguito in maniera puntuale o se invece occorre strutturare dei cambiamenti, piccoli o grandi che siano. Nei casi di mobbing una parte importante è relegata alle perizie per la valutazione del danno psicologico causato dal mobbing. Se la sindrome da mobbing si caratterizza da azioni di tipo psicologico, emotivo e relazionale, le conseguenze per la vittima sono rilevabili a livello psicologico e producono disturbi a livello somatico.

Analizzando cosa fare nell'ambito del mobbing un ruolo importante viene relegato alla formazione. Il disagio lavorativo porta a chiedere aiuto all'esperto e al sindacato. In alcuni casi si registra un notevole imbarazzo da parte degli operatori - psicologi del lavoro, formatori, delegati sindacali - che non riescono ad affrontare in maniera adeguata il problema perché privi di una formazione specifica.

## BIBLIOGRAFIA

- American Psychiatric Association, 1994, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 4th edition (DSM IV)*, Washington, American Psychiatric Association.
- Ascenzi, A., Bergagio, G. L., 2000, *Il mobbing. Il marketing sociale come strumento per combatterlo*, Torino, Giappichelli.
- Brodsky, C. M., 1976, *The harassed worker*, Lexington, Lexington Press.
- Canestrari, R., Godino, A., 1997, *Trattato di psicologia*, Bologna, Clueb.
- Casilli, A. A., 2000, *Stop mobbing. Resistere alla violenza psicologica sul luogo di lavoro*, Roma, MAP.
- Centers for disease control, 1988, "Vietnam Experience Study. Health status of vietnam veterans, I: psychosocial characteristics", *JAMA*, 259: 2701-2707.
- Chappel, D., Di Martino, V., 1998, *Violence at work*, International Labour Office, Ginevra.
- De Geus, A., 1999, *L'azienda del futuro*, Angeli, Milano.
- Ege, H., 1996, *Mobbing. Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Bologna, Pitagora.
- Ege, H., 1997, *Mobbing in Italia. Introduzione al mobbing culturale*, Bologna, Pitagora.
- Ege, H., 1998, *I numeri del mobbing. La prima ricerca italiana*, Bologna, Pitagora.
- European Foundation for the improvement of living and working conditions, 1997, *Second survey on working conditions*, Dublino.
- Field, T., 2000, "Bullying at work", in <http://www.successunlimited.co.uk>.
- Gabbard, G., 1994, *Psychodynamic psychiatry in clinical practice. The DSM IV edition*, American Psychiatric Press, tr. it., *Psichiatria psicodinamica. Nuova edizione basata sul DSM IV*, Milano, Cortina, 1995.
- Gilioli, A., Gilioli, R., 2000, *Cattivi capi, cattivi colleghi. Come difendersi dal mobbing e dal nuovo "capitalismo selvaggio"*, Milano, Mondadori.

- Hirigoyen, M. F., 1998, *Le harcèlement morale: la violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte, tr. it., *Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*, Torino, Einaudi, 2000.
- Ilo news, 1998, *Rapporto: violence on the job - a global problem*, International Labour Office, Ginevra.
- Leymann, H., 1993, *Mobbing. Psychoterror am arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbek, Rowholt.
- Menelao, A., Della Porta, M., Rondonone, G., 2001, *Mobbing: la faccia impresentabile del mondo del lavoro*, Milano, Angeli.
- Merlo, F., 1998, "Il mal di ufficio. Ultima trovata della filosofia buonista", in Sette, supplemento del Corriere della Sera, 26-11-1998: 47.
- Petruccelli, F., 1999, *Appunti di psicologia del lavoro*, Milano, Giuffrè.
- Piovan, A. M., Zuffanti, F., 2000, *Sintesi dei risultati dell'indagine sul fenomeno del "mobbing" tra i dipendenti del settore creditizio ed assicurativo del Piemonte*, UIL C.A. Piemonte.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D., 2000, *Pragmatic of human communication a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*, New York, Norton, tr. it., *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Roma, Astrolabio.