

ISCRA
SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE IN
PSICOTERAPIA SISTEMICA e RELAZIONALE

DIRETTORE DIDATTICO: DOTT. FABIO BASSOLI
DIRETTORE SCIENTIFICO: DOTT. MAURO MARIOTTI

TESI DI SPECIALIZZAZIONE

MOBBING
Patologia delle Relazioni nei Contesti Lavorativi

DIDATTI:

Dott. Carlo Caroli

Dott. Mauro Mariotti

Dott.ssa Francesca Giacchè

RELATORE :

Dott. MAURO MARIOTTI

SPECIALIZZANDA :

BARBARA FAVA

ANNO ACCADEMICO 2005-2006

INDICE

<u>INTRODUZIONE</u>	3
<u>1. DEFINIZIONE TEORICA DEL CONCETTO DI “MOBBING”</u>	6
<u>1.1. VERSO UNA DEFINIZIONE DI “MOBBING”</u>	6
<u>1.2. LE FASI DEL MOBBING</u>	7
<u>1.3. IL DOPPIO MOBBING</u>	9
<u>1.3. TIPOLOGIE DI MOBBING</u>	9
<u>1.4. LE AZIONI TIPICHE DEL PROCESSO DI MOBBING</u>	10
<u>1.5. I PARAMETRI CHE INDIVIDUANO IL MOBBING</u>	12
<u>1.6. LE CONSEGUENZE DEL MOBBING</u>	13
<u>1.7. LE CARATTERISTICHE DELLE VITTIME</u>	15
<u>2. UN APPROCCIO SISTEMICO AL MOBBING</u>	17
<u>3. INDAGINE</u>	20
<u>4. QUESTIONARIO</u>	21
<u>5. ANALISI DEI RISULTATI</u>	25
<u>7. ORDINARI CASI DI VIOLENZA PSICOLOGICA SUL LUOGO DI LAVORO</u>	32
<u>8. MOBBING, CHE FARE?</u>	41
<u>9. CONCLUSIONI</u>	45
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	46

“L’uomo è un lavoratore, se non lo è, è nulla.”

Joseph Conrad

“L’amore, il lavoro e il sapere sono le sorgenti della vita, essi dovrebbero governarla”

Goethe

INTRODUZIONE

Ho deciso di svolgere la mia tesi di specializzazione sull’analisi di un fenomeno particolare che ha luogo in alcuni *contesti lavorativi* e che ho avuto modo di osservare in quanto lavoro come consulente presso un Centro per l’Impiego. In particolare mi occupo di svolgere orientamento alle persone che hanno perso il lavoro o che ce l’hanno, ma vorrebbero cambiarlo. Inoltre mi occupo, in collaborazione con i Servizi Sociali e altri Servizi presenti sul territorio (Ser.T, Cooperative Sociali), della realizzazione di progetti mirati volti a favorire l’inserimento lavorativo di persone ritenute svantaggiate dal punto di vista sociale, economico, relazionale e nelle quali lo svantaggio interferisce con la loro capacità di mantenere un’occupazione lavorativa. Non è però di queste ultime persone che intendo trattare nella mia tesi, in quanto le problematiche di cui parlerò riguardano contesti lavorativi in cui vengono coinvolte persone senza alcun apparente disagio, anzi spesso si tratta di lavoratori competenti e brillanti.

Lavoro presso il Centro da circa tre anni e soprattutto nell’ultimo anno mi è capitato abbastanza frequentemente d’incontrare persone in cui l’ultimo rapporto di lavoro è terminato in maniera tutt’altro che consensuale tra le parti e anzi procurando al lavoratore numerose sofferenze psicologiche. In particolare ho visto persone che a causa di un deterioramento nelle relazioni sul posto di lavoro, hanno iniziato ad accusare parecchi sintomi fisici (gastrite, cefalea, palpitazioni ...) e psicologici (insonnia, depressione, sensi di colpa, ...), tali da costringerli ad assentarsi dal lavoro anche per parecchi mesi. In tutti questi casi il lavoratore, dopo un lungo periodo di malattia, non è più riuscito reintegrarsi nel luogo di lavoro.

Le *narrazioni* che mi sono state portate da queste persone hanno in comune una parola chiave: **“Mobbing”**: ovvero *abuso psicologico sul luogo di lavoro*. Ho riscontrato che, per chi vive questa dolorosa esperienza, la capacità di dare un nome alla stessa avviene solo dopo essersi rivolti a un

Centro di ascolto anti-mobbing, il che succede spesso solo dopo mesi che si è avvertito un cambiamento nelle relazioni sul luogo di lavoro. Nella fase iniziale la vittima di *mobbing* è sbigottita di fronte a ciò che le succede, non riesce a spiegarsi perché i colleghi non la salutano più come prima o perché il capo ha deciso improvvisamente di spostarla in un altro ufficio affidandole un compito diverso da quello che ha sempre svolto oppure perché il suo computer non funziona più e nessuno viene a ripararlo nonostante le sue sollecitazioni. Tale incredulità e sbigottimento di fronte a un cambiamento nelle relazioni vissuto come improvviso e inaspettato, oltre che ingiustificato, fa sì che la persona vittima di *mobbing* non riesca a mettere in atto misure difensive e ad agire comportamenti di risposta di fronte all'oscuro "nemico". In tutti questi casi incontrati mi è stato descritto un *contesto* che a un certo punto, per apparenti inspiegabili ragioni, diventa espulsivo nei confronti di una vittima "designata" che alla fine ha come unica scelta quella di abbandonare quel contesto. Entrambe le parti però non escono indenni da questa separazione, in quanto il *mobber*, ovvero colui che esercita il *mobbing*, oltre a perdere una forza lavoro, deve risarcire la vittima di *mobbing*, che spesso accetta le dimissioni solo in cambio di un compenso economico a fronte del danno biologico subito, mentre il mobbizzato, con molta probabilità, continuerà ad accusare sintomi psicofisici tali da richiedere l'uso di farmaci o di terapie specialistiche.

L'incontro con queste Storie di vita ha generato in me, specializzanda di una scuola di psicoterapia ad orientamento sistemico relazionale, due riflessioni.

La prima è che gli elementi che mi sono stati descritti da alcune vittime di *mobbing* che ho incontrato, richiamano in parte ciò che avviene nelle famiglie quando per ragioni apparentemente inspiegabili uno dei membri viene designato come malato e la sua malattia è associata a un deterioramento nelle relazioni con gli altri membri.

La seconda riflessione riguarda l'importanza del ruolo lavorativo per l'identità della persona umana. In effetti mi ha colpito molto la profonda sofferenza manifestata dalle persone che ho incontrato a seguito delle vicissitudini avvenute sul luogo di lavoro. Le violenze psicologiche subite sul luogo di lavoro nella maggior parte dei casi hanno avuto conseguenze anche sulle relazioni esterne al luogo di lavoro, in particolar modo sulle relazioni familiari provocando conflitti e a volte separazioni. Ho avuto la conferma di questo aspetto non solo dalle interviste effettuate alle vittime del *mobbing*, ma anche da un questionario che ho elaborato e che ho somministrato a 16 operatori di associazioni o sindacati che si occupano di fornire sostegno psicologico e tutela giuridica alle vittime del *mobbing*. Il modo in cui si sta sul posto di lavoro influenza la percezione che abbiamo di noi stessi e il nostro modo di stare con gli altri. Se il lavoro ci procura stress, inevitabilmente portiamo stress anche nel nostro nucleo familiare

dove inizialmente ricaveremo conforto e sostegno, ma alla lunga, se la crisi che viviamo è molto prolungata nel tempo, come nelle esperienze di *mobbing*, i nostri familiari raggiungeranno un punto di saturazione tale da avere necessità di proteggersi e di difendersi dallo stress che procuriamo loro e quindi molto probabilmente non saranno più disposti a darci il loro aiuto.

Dedico questa tesi a tutte le persone vittime di *mobbing* che ho incontrato e che hanno avuto il coraggio di raccontarmi la loro dolorosa esperienza. A volte la sofferenza procurata dal ricordo dell'esperienza ha reso necessario interrompere l'intervista e riprenderla più avanti, per cui ritengo molto preziose le *narrazioni* che mi sono state raccontate e che ho raccolto sia nel luogo in cui lavoro, sia presso un sindacato che mi ha offerto la sua preziosa collaborazione.

1. DEFINIZIONE TEORICA DEL CONCETTO DI “MOBBING”

1.1. Verso una definizione di “Mobbing”

Con il termine **mobbing** si fa riferimento alle diverse forme di violenza psicologica sui luoghi di lavoro che vengono esercitate attraverso comportamenti aggressivi e persecutori ripetuti, da parte di superiori, colleghi o sottoposti, nei confronti di un compagno di lavoro, ritenuto scomodo o antipatico o, a loro parere, da eliminare. La vittima di queste vere e proprie persecuzioni si vede emarginata, calunniata e criticata. Le vengono affidati compiti dequalificanti, o viene spostata da un ufficio a un altro o viene sistematicamente messa in ridicolo nei confronti di colleghi, superiori o clienti. Nei casi più gravi si può arrivare al sabotaggio del lavoro e ad azioni illegali.

Il primo studioso che se n'è occupato è stato Heinz Leymann, psicologo e psichiatra di origine tedesca, mentre lavorava all'Istituto di Medicina del lavoro nazionale svedese. Egli ha ripreso il concetto di un comportamento già noto nel campo dell'etologia- quello del branco che accerchia un componente del gruppo per eliminarlo- e lo ha esteso alle relazioni interpersonali nell'ambiente lavorativo. Il termine *mobbing* infatti deriva dall'inglese “*to mob*”, utilizzato nel campo dell'etologia, che significa: accerchiare, circondare, assediare, attaccare, assalire in massa, fare ressa, affollarsi intorno a qualcosa o a qualcuno.

Per Leymann il *mobbing* praticato nei luoghi di lavoro è “*una forma di terrorismo psicologico che implica un atteggiamento ostile e non etico posto in essere in forma sistematica da uno o più soggetti, di solito un unico individuo che, a causa di tale persecuzione, si viene a trovare in una condizione indifesa e diventa oggetto di continue attività vessatorie e persecutorie che ricorrono con frequenza sistematica e nell'arco di un periodo di tempo non breve, causandogli sofferenze mentali, psicosomatiche e sociali*”.

Gli elementi identificativi del *mobbing* sono dunque:

- la presenza di almeno due soggetti, il *mobber* (parte attiva) e il *mobbizzato* (parte passiva) che entrano in contrasto tra di loro;
- l'attività vessatoria continua e duratura;
- lo scopo di isolare la vittima sul posto di lavoro per allontanarla definitivamente o comunque impedirle di esercitare un ruolo attivo sul lavoro.

L'autore distingue tra “normale conflitto” tra colleghi con i superiori gerarchici ed il vero e proprio *mobbing* che si verifica solo quando l'attività vessatoria o persecutoria assume carattere sistematico e duraturo (almeno 6 mesi). Ai fini dell'identificazione del fenomeno non sarebbero dunque rilevanti le

situazioni di conflitto “temporaneo” presenti frequentemente nelle relazioni interpersonali sui luoghi di lavoro, ma solo quelle situazioni particolari nelle quali la frequente ricorrenza, pressoché giornaliera, la durata e l’intensità delle condotte vessatorie poste in essere nei confronti della vittima, determinano un’insostenibilità psicologica che può portare ad un crollo dell’equilibrio psico-fisico del soggetto mobbizzato, con la comparsa di vere e proprie patologie dal punto di vista psichiatrico o psicosomatico. Per Leymann, inoltre, il mobbing non va confuso con il “*bullismo*” studentesco o il “*nonnismo*” militare che implicano sempre una qualche forma di aggressione fisica; il mobbing sul posto di lavoro infatti raramente sfocia in violenza fisica, in quanto è caratterizzato da comportamenti subdoli e sofisticati con l’obiettivo principale di intaccare l’equilibrio psico-fisico della vittima.

L’Associazione tedesca contro lo Stress Psico-sociale ed il Mobbing, fondata nel 1993, ha fornito una definizione ufficiale del fenomeno del mobbing, secondo la quale esso consisterebbe in 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/e per lungo tempo con lo scopo e/o la conseguenza della sua estromissione dal mondo del lavoro*. Questa definizione sottolinea gli aspetti legati a una forma negativa di comunicazione tipica dei luoghi di lavoro che prevedono la convivenza obbligatoria e forzata con soggetti non scelti, ma imposti dalla organizzazione lavorativa.

Anche Herald Ege, autore della prima ricerca del mobbing in Italia e fondatore di PRIMA, Associazione Italiana contro Mobbing e Stress psicosociale, sottolinea come il mobbing consista essenzialmente in un problema di comunicazione, in un conflitto routinario e in un atteggiamento ostile nei confronti di una o più persone dovuti a sentimenti di rivalsa da parte del *mobber* verso il *mobbizzato*.

1.2. Le fasi del Mobbing

Leymann delinea il *mobbing* come un fenomeno dinamico e progressivo che si articola in quattro fasi:

- a) *segnali premonitori* (ed es. un brusco cambiamento negativo nelle relazioni interpersonali);
- b) *fase conclamata* in cui la vittima subisce attacchi continui da parte di superiori e/o colleghi;
- c) *il caso è ufficializzato* con l’apertura di un’inchiesta interna che spesso porta all’aggravamento della posizione della vittima che può divenire oggetto di sanzioni disciplinari da parte dell’ufficio del personale;

- d) *fase terminale* in cui il mobbing raggiunge lo scopo di far allontanare il lavoratore tramite dimissioni, licenziamento o altro.

Harald Ege ha rivisitato e adattato alla situazione italiana il modello di mobbing di Leymann, proponendo una versione a sei fasi più una sorta di pre-fase detta condizione zero che, se ancora non è *mobbing*, ne costituisce il presupposto. Secondo il suo modello il mobbing si suddivide nelle seguenti fasi:

- a) *pre-fase: condizione zero*. Secondo Ege questa fase è caratterizzata da una conflittualità generalizzata tipica delle aziende italiane. In questa fase non si parla ancora di mobbing, poiché il conflitto vede tutti contro tutti e non è ancora presente una vittima cristallizzata. Non c'è dunque ancora la volontà di distruggere qualcuno in particolare, ma solo di emergere e di elevarsi sopra gli altri.
- b) *1° fase: Il conflitto mirato*. Il conflitto di base prende una svolta e individua un obiettivo specifico, quello di distruggere l'avversario. Il conflitto non riguarda più solo il lavoro, ma si dirige sempre più verso il privato.;
- c) *2° fase: l'inizio del mobbing*. Gli attacchi da parte del *mobber* non causano ancora sintomi o malattie psicosomatiche sulla vittima, ma le suscitano comunque un senso di disagio e fastidio a causa dell'inasprimento delle relazioni con i colleghi.;
- d) *3° fase: primi sintomi psico-somatici*. La vittima comincia a manifestare un senso di insicurezza e problemi di salute quali ad esempio insonnia e disturbi digestivi;
- e) *4° fase: errori ed abusi dell'amministrazione del personale*. Il caso di *Mobbing* diventa di dominio pubblico e diviene oggetto di valutazione da parte dell'ufficio personale;
- f) *5° fase: serio aggravamento della salute psico-fisica della vittima*. La vittima subisce un peggioramento delle proprie condizioni di salute manifestando forme depressive più o meno gravi e facendo uso di psicofarmaci e terapie che di solito hanno scarsi risultati. L'azienda nel frattempo adotta azioni disciplinari nei confronti del *mobbizzato* che aggravano ulteriormente la sua situazione.
- g) *6° fase: esclusione dal mondo del lavoro*. Questa fase implica l'uscita della vittima dal mondo del lavoro, tramite dimissioni volontarie, licenziamento, ricorso al prepensionamento o anche esiti traumatici quali il suicidio, lo sviluppo di manie ossessive, l'omicidio, la vendetta sul *mobber*.

1.3 Il Doppio Mobbing

Contestualmente allo svilupparsi delle varie fasi del *Mobbing* lavorativo si sviluppa, secondo Ege, anche il *Mobbing* tra le mura domestiche, il cosiddetto *Doppio Mobbing*, ossia quell'insieme di vessazioni che la vittima subisce nella propria famiglia in aggiunta alle persecuzioni lavorative. L'autore sottolinea come si tratti di un fenomeno tipicamente italiano, di cui non si trova traccia nella ricerca europea. Il *Doppio Mobbing* infatti sarebbe legato al ruolo particolare che la famiglia ricopre in Italia, dove la famiglia partecipa attivamente alla definizione sociale e personale dei suoi membri. Essa rimane sempre presente come riferimento importante per l'individuo, offrendogli aiuto, protezione e comprensione. Si può immaginare che l'individuo *mobbizzato* si rivolga alla propria famiglia per cercare aiuto e consigli, sfogando in essa la rabbia, l'insoddisfazione o la depressione che ha accumulate durante una giornata lavorativa. La famiglia dunque assorbirà tutta questa negatività, cercando di offrire sostegno e comprensione al suo componente in crisi. Ciò determina inevitabilmente uno squilibrio nei rapporti, che nelle fasi iniziali del *Mobbing* è generalmente ben tollerato. Il lento stillicidio di persecuzioni, attacchi e umiliazioni che perdura nel tempo e che procura l'aggravarsi del *Mobbing* però presto manderà in crisi anche la famiglia, che esaurirà la propria capacità di assorbire la sofferenza del proprio componente e verrà travolta dallo stress da *Mobbing*. Ad un certo punto, la famiglia protettrice e generosa cambierà atteggiamento cessando di sostenere la vittima per cominciare a proteggere se stessa dalla forza distruttiva del *Mobbing*. La vittima infatti è diventata una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare, che ora, inconsapevolmente, pensa a proteggersi e a contrattaccare.

Il *Doppio Mobbing* indica, in conclusione, la situazione della vittima che sul posto di lavoro si trova bersagliata e a casa si trova privata della comprensione e dell'aiuto della propria famiglia. Il *Mobbing* a cui è sottoposto è raddoppiato in quanto non è solo presente in ufficio, ma, con altre modalità, è presente anche in famiglia.

1.3 Tipologie di Mobbing

Harald Ege descrive una forma particolare di *Mobbing*: il *Bossing*, che si definisce come il *Mobbing* compiuto dai dirigenti o dai superiori con lo scopo di indurre il dipendente alle dimissioni. Di solito questo fenomeno è presente quando manca la prima fase del *Mobbing*, in cui c'è il conflitto non ancora mobbizzante. L'autore ha riscontrato questa forma di *Mobbing Pianificato* in molte aziende italiane che, soprattutto in tempi di crisi, devono ridurre il personale o ringiovanirlo, per cui lo utilizzano come

una vera e propria strategia aziendale. In questi casi, l'organizzazione può assumere atteggiamenti davvero spietati, ai limiti della legalità. La crisi latente e continuativa che caratterizza il sistema delle aziende italiane, l'elevato tasso di disoccupazione e la conseguente paura di perdere il posto da parte dei lavoratori, creano situazioni di pressione e tensione psicologica tali da rendere il terreno fertile all'insorgere del *Mobbing Pianificato*.

Altri autori preferiscono adottare altre forme di distinzione:

- *Mobbing Verticale*: l'attività vessatoria è posta in essere da parte del datore di lavoro o da un superiore gerarchico;
- *Mobbing Orizzontale*: la violenza psicologica proviene da parte di colleghi di lavoro o addirittura da soggetti subordinati gerarchicamente alla vittima

Spesso queste due tipologie finiscono per intrecciarsi in una comune strategia che vede il datore di lavoro come "ispiratore" ed i colleghi come "esecutori". Al di là delle condotte apertamente vessatorie, la situazione d'isolamento della vittima viene amplificata anche dai comportamenti dei "*Side Mobbers*", che sono tutti quei soggetti che pur non essendo direttamente responsabili delle condotte mobbizzanti, scelgono di restare "spettatori silenziosi" delle persecuzioni a danno della vittima designata.

Un'altra classificazione. (Ascenzi et al., 2002) prevede che il *Mobbing Verticale* e il *Mobbing Orizzontale* facciano parte di una tipologia di *Mobbing* denominata *Emozionale*, correlata a motivazioni personali e cattivi rapporti interpersonali (gelosie, arrivismo, pratiche illecite, personalità paranoiche,...), mentre il *Bossing* sarebbe una forma di *Mobbing Strategico* utilizzato per finalità inerenti a situazioni aziendali (razionalizzazioni, fusioni, riduzioni del personale, ecc.)

1.4 Le azioni tipiche del processo di Moobbing

Ai fini della qualificazione del *Mobbing*, molti studi psicologici e sociologici concordano nel ritenere poco rilevante il tipo di comportamento vessatorio adottato dal *mobber* nei confronti della vittima, sottolineando piuttosto l'essenzialità della sua frequenza e ripetitività nel tempo. Tuttavia il fenomeno si manifesta sotto forme rituali di comportamento abbastanza ricorrenti da consentirne una classificazione.

Leymann (1990,1992,1993,1996) ad esempio individua ben 45 tipologie di comportamenti raggruppati in cinque categorie diverse:

1. attacchi alla possibilità di comunicare;

2. attacchi alle relazioni sociali;
3. attacchi all'immagine sociale;
4. attacchi alla qualità della situazione professionale e privata;
5. attacchi alla salute.

Per Harald Ege i comportamenti riconducibili al *Mobbing* si suddividono in:

1. negazione degli atti umani (impedendo alla vittima di comunicare con i colleghi di lavoro)
2. isolamento sistematico (ponendo la vittima lontano dai colleghi o negazione di colloqui;
3. demansionamento o privazione assoluta di qualsiasi mansione;
4. attacchi alla reputazione della persona (con riguardo alle opinioni politiche o alla vita privata);
5. violenza o molestie sessuali.

Anche l'INAIL nell'allegato 1 alla circ. n 71/2003 ha riconosciuto che nel mondo del lavoro possono emergere quadri patologici ricollegabili a “fattori di costrittività” nell'organizzazione del lavoro. Nel documento vengono individuate le più frequenti condizioni di “costrittività organizzativa”:

- *“marginalizzazione dall'attività lavorativa, svuotamento dalle mansioni, mancata assegnazione dei compiti lavorativi con inattività forzata, mancata assegnazione degli strumenti di lavoro, ripetuti trasferimenti ingiustificati;*
- *prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto;*
- *prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi, anche in relazione ad eventuali condizioni di handicap psico-fisici;*
- *impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie;*
- *inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro;*
- *esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale;*
- *esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo”.*

1.5 I parametri che individuano il Mobbing

Secondo Harald Ege (2002) per accertare la effettiva presenza del *Mobbing*, occorre considerare i seguenti sette parametri:

1. *Ambiente lavorativo*. La vicenda conflittuale deve avvenire sul posto di lavoro;
2. *Frequenza*. Ege scrive che “...il parametro della frequenza deve indicare una cadenza delle azioni ostili di alcune volte al mese”;

La condizione di “*sasso nello stagno*” rappresenta l’eccezione alla condizione indicata.

“*la condizione di sasso nello stagno sussiste quando:1) si rileva la presenza di una singola azione ostile portante, i cui effetti si ripercuotono sulla persona quotidianamente ed “internamente”, anche dopo che la prima azione si è...esaurita; 2) l’azione iniziale è accompagnata e/o seguita da almeno tre due azioni ostili di supporto, appartenenti ad una categoria diversa da quella dell’azione principale; 3) la azioni secondarie siano messe in atto da aggressori diversi (ad es. colleghi); 4) queste ultime azioni abbiano una cadenza di almeno una volta al mese*”.

3. *Durata*. Perchè si possa parlare di *Mobbing* il conflitto sul lavoro deve durare da almeno 6 mesi; tale limite può essere abbassato a tre mesi se la frequenza degli attacchi è quotidiana e se vengono riferite azioni appartenenti ad almeno tre delle categorie previste dal modello di Ege.
4. *Tipo di azioni*. Devono essere presenti le azioni tipiche del processo di *Mobbing* (vedi paragrafo 1.3);
5. *Dislivello tra gli antagonisti*. La condizione di *Mobbing* prevede che ci sia dislivello di potere tra i due protagonisti della vicenda conflittuale, con la conseguenza che la vittima si viene a trovare sempre in una condizione di svantaggio.
6. *Andamento secondo fasi successive*. Il *Mobbing* risulta essere un vero e proprio processo che evolve gradualmente nel tempo secondo determinate tappe (vedi paragrafo 1.2)
7. *Intento Persecutorio*. Per parlare di *Mobbing* ci deve essere da parte dell’aggressore un chiaro scopo negativo nei confronti della vittima. L’intento persecutorio può essere dato da tre fattori: lo scopo politico, l’obiettivo conflittuale e la carica emotiva.

1.6. Le conseguenze del Mobbing

Il Mobbing è una pratica dannosa dettata da sentimenti profondamente distruttivi verso gli altri ed i suoi esiti possono avere una portata devastante sia per la vittima e la sua famiglia che per l'azienda (Ege 2002).

I danni del *Mobbing* alla *salute psico-fisica* della vittima possono essere di intensità non trascurabile.

La sintomatologia manifestata è variegata:

- disturbi del tono dell'umore;
- disturbi psicosomatici;
- alterazione del comportamento;
- disturbi d'ansia.

In qualche raro caso si manifestano disturbi ascrivibili alla sfera psicotica.

In genere la sintomatologia presentata dalla vittima del *Mobbing* è inquadrabile secondo le seguenti categorie diagnostiche descritte nell' ICD-10 e nel DSMIV :

1) *Disturbo dell'Adattamento* ;

- A. sviluppo di sintomi emotivi e o comportamentali in risposta a uno o più fattori stressanti identificabili che si manifesta entro tre mesi dall'insorgere del fattore o dei fattori stressanti;
- B. questi sintomi o comportamenti sono clinicamente significativi come evidenziato da uno dei seguenti punti:
 - 1. marcato disagio che va al di là di quanto prevedibile in base all'esposizione al fattore stressante.
 - 2. compromissione significativa del funzionamento sociale o lavorativo scolastico.
- C. La sintomatologia correlata allo stress non soddisfa i criteri per un altro disturbo specifico in Asse I e non rappresenta solo un aggravamento di un preesistente disturbo in Asse I o in Asse II.
- D. I sintomi non corrispondono a un lutto.
- E. Una volta che il fattore stressante (o le sue conseguenze) sono superati, i sintomi non persistono per più di altri sei mesi.

Il Disturbo dell'Adattamento può essere :

- Acuto, se l'alterazione dura per meno di 6 mesi;
- Cronico, se l'alterazione dura per 6 mesi o più.

I Disturbi dell'Adattamento sono codificati in base al sottotipo, che è scelto secondo i sintomi predominanti:

- Con umore depresso;
- Con ansia;
- Con ansia e umore depresso misti;
- Con alterazione della condotta;
- Con alterazione mista dell'emotività e della condotta;
- Non specificato.

2) *Disturbo Post Traumatico Da Stress.*

Caratterizzato da: paura intensa, sentirsi inerme, continuo rivivere l'evento traumatico, ottundimento della reattività generale, presenza di ansia, insonnia, non presenti prima del trauma.

Alcuni individui riferiscono irritabilità o scoppi d'ira o difficoltà a concentrarsi o a eseguire compiti. Vi è compromissione della modulazione affettiva, comportamento autolesivo e impulsivo, disturbi somatici, sentimenti di inefficienza, vergogna, disperazione; in alcuni casi più gravi compaiono sintomi di natura psicotica.

Il quadro sintomatologico deve essere presente per più di 1 mese e il disturbo deve causare disagio clinicamente significativo o menomazione del funzionamento sociale, lavorativo e di altre aree importanti.

Il Disturbo Post Traumatico da Stress in base alla durata dell'esordio si distingue in:

- Acuto, se la durata dei sintomi è inferiore a 3 mesi;
- Cronico, se i sintomi durano tre mesi o più.
- Ad esordio tardivo, se se sono trascorsi almeno 6 mesi tra l'evento e l'esordio dei sintomi.

I pazienti affetti da Disturbo Post-traumatico da Stress presentano un maggiore rischio di Disturbo di Panico, Disturbo Ossessivo-Compulsivo, Fobia Sociale, Fobia Specifica, Disturbo Depressivo Maggiore, Disturbo di Somatizzazione e Disturbi Correlati ad abuso di Sostanze.

Oltre ai danni alla salute il *Mobbing* causa alla vittima anche *danni finanziari* spesso di entità considerevole, in seguito al ricorso a visite mediche ripetute e alla perdita del lavoro come esito finale del processo del *Mobbing*. Ege sottolinea anche i danni di *tipo sociale* che la vittima subisce, consistenti nel crollo della propria immagine sociale e nella perdita di colleghi, amici, collaboratori o partners che non tollerano più il suo umore depressivo.

Anche per l'azienda il *Mobbing* ha effetti devastanti, principalmente *sul piano economico*. I dipendenti mobbizzati infatti riducono notevolmente la loro prestazione lavorativa, in più accumulano molte

settimane di malattia che obbligano l'azienda ad investire tempo e denaro su sostituti. Inoltre occorre considerare la perdita di tempo lavorativo dei mobber che devolvono una parte delle loro attività e capacità alle azioni mobbizzanti. Ege calcola che in un anno la perdita dell'aziende ammonti al 190,7%.

Le conseguenze dannose per l'azienda investono anche *il piano sociale* in quanto l'immagine della ditta ne risente inevitabilmente.

La società stessa subisce danni ad opera del *Mobbing*: investe infatti due importanti enti statali quali l'INPS che eroga il denaro affinché il mobbizzato continui ad essere retribuito e la USL, per le visite mediche e le terapie a cui egli può sottoporsi. Nei casi più gravi in cui il mobbizzato subisce danni permanenti alla propria salute fisica e psichica, si ricorre all'invalidità professionale o al prepensionamento che rappresentano un costo enorme per la comunità.

Infine occorre considerare l'eventuale danno alla famiglia del mobbizzato, dove i rapporti possono deteriorarsi al punto da provocare un divorzio, il quale rappresenta un ulteriore costo per la società.

1.7 Le caratteristiche delle vittime

Riguardo alle caratteristiche relative alle vittime del Mobbing, sono stati compiuti parecchi studi che hanno ottenuto risultati anche molto diversi tra loro.

La prima ricerca sul Mobbing in Italia compiuta nel 1997 ad opera di PRIMA, Associazione Italiana contro il Mobbing e Stress Psicosociale riporta i seguenti risultati. Quasi la metà' delle vittime (48%) si trova nella fascia di età compresa tra i 41 e 50 anni, mentre pochissime vittime hanno meno di 30 anni. Per quanto concerne il settore di provenienza, più del 38% delle vittime intervistate provengono dal settore dell'industria produttrice di beni/servizi, mentre un altro forte riscontro del Mobbing si ha nella Pubblica Amministrazione (oltre il 21%).

Gli studi più recenti sul mobbing si sono concentrati sull'individuazione delle categorie dei soggetti a rischio. In particolare, la Clinica del Lavoro di Milano, diretta da Renato Giglioli ha elencato alcune categorie incontrate più di frequente:

- *“i Creativi”*. Sono persone particolarmente brillanti, capaci di fare proposte, apportare innovazione nel proprio ambiente di lavoro, per cui si diversificano dal gruppo a cui appartengono che di solito si attesta su valori medi di efficienza; essi diventano di solito il bersaglio dei colleghi (*Mobbing Emozionale o Orizzontale*)

- “*Gli Onesti*”. Si tratta di persone che si sono trovate ad operare in gruppi molto coesi, dove chi non collabora è facilmente sottoposto a trattamenti di esclusione ed emarginazione dal gruppo. Questa dinamica è presente sia nei casi di macrocriminalità (es.: “Tangentopoli”) che di microcriminalità, dove, chi non aderisce alle piccole manifestazioni di disonestà sul posto di lavoro, viene punito con la tecnica del *Mobbing*.
- “*I Disabili*”. Soggetti deboli e quindi facilmente colpiti da trattamenti di esclusione, emarginazione e ghettizzazione. Negli ultimi tempi altre figure di lavoratori divenute a rischio sono gli “*Anziani*” non dal punto di vista dell’età anagrafica, ma di quella lavorativa, in quanto “costano” di più a un’azienda rispetto ai giovani.
- “*I Superflui*”. Questa categoria di lavoratori si viene a costituire quando avvengono fusioni tra aziende, accorpamenti, riorganizzazioni a seguito di cambi di gestione. In queste situazioni, il *Mobbing* (si parla di *Mobbing Panificato* dai vertici aziendali) può diventare una vera e propria strategia aziendale di snellimento del personale .

Dall’analisi dei dati raccolti su 250 vittime di *Mobbing* alla Clinica di Milano, emerge una lieve prevalenza delle donne, mentre secondo le statistiche di altri Paesi, la prevalenza femminile sarebbe più marcata: 73 donne contro 27 uomini secondo un’indagine condotta in California.

Sempre secondo la ricerca milanese, sarebbero maggiormente colpite le classi medio-alte e coloro che posseggono titoli di studio medio-alti, come diploma o laurea. Per quanto riguarda le mansioni tutte le ricerche sono unanimi nell’indicare la prevalenza della categoria degli impiegati, seguiti dai quadri, dirigenti e dagli insegnanti.

2. UN APPROCCIO SISTEMICO AL MOBBING

L'approccio sistemico al *Mobbing* (Casilli, 2000) prevede che non sia possibile individuare tipologie statistiche delle vittime e degli abusatori, ma piuttosto esso sottolinea come il *Mobbing* sia un fenomeno tipico dell'impresa moderna. Secondo quest'approccio, non è possibile descrivere in maniera attendibile le statistiche del *Mobbing*, in quanto esse cambiano a seconda del contesto in cui vengono effettuate.

L'approccio sistemico al *Mobbing* sostiene l'ipotesi che esso sia *“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 l'indebolimento delle resistenze psicologiche e la manipolazione della volontà del soggetto mobbizzato”*. Il fenomeno del *Mobbing* emergerebbe dunque dal sistema dell'Azienda Stessa. Ciò spiega la ragione per cui molti mobbizzati sono particolarmente creativi, mentre quasi altrettanti non lo sono affatto. Ancora, in alcuni settori lavorativi vengono maggiormente mobbizzati i quadri anziani, mentre in altri avviene che vengano maltrattate le persone più giovani, i neolaureati, gli stagisti, coloro che sono al primo impiego.

L'approccio sistemico tiene conto dell'attuale organizzazione del sistema produttivo e dei cambiamenti intervenuti all'interno dell'organizzazione del lavoro, del sistema produttivo e per questo il *Mobbing* diventa una proprietà emergente del sistema-impresa. Secondo la definizione di Searle (1998), una proprietà emergente di un sistema è *“qualcosa che è spiegato casualmente dal comportamento degli elementi del sistema; ma non è una proprietà di qualsiasi elemento individuale e non può essere spiegata semplicemente come la somma delle proprietà di quegli elementi.”*

Secondo questa definizione, non sarà mai possibile all'interno di un'azienda individuare il punto da cui parte il *Mobbing*, poiché è il sistema stesso dell'azienda nel suo insieme, intesa come unità olistica che non può essere ridotta ai suoi singoli componenti, che genera il *Mobbing*.

Il *Mobbing* esiste come sistema perché esiste un trauma connaturato alla forma stessa del lavoro moderno, il lavoro industriale le cui caratteristiche possono essere così sintetizzate:

1. si svolge secondo una tempistica precisa e deve essere svolto nel luogo di lavoro secondo un determinato numero di ore;
2. esclude ogni altro impegno;
3. è un'attività separata dalla vita privata e dal tempo libero.

Se pensiamo all'organizzazione del lavoro nelle società contadine e nel mondo feudale, in cui non c'era una settimana lavorativa e in cui non c'era una separazione netta tra lavoro e vita privata, ci rendiamo

subito conto che il passaggio al regime di fabbrica apportato dalla rivoluzione industriale deve avere rappresentato un trauma per il mondo occidentale, il trauma originario della nostra società. Casilli (1997) sostiene che l'organizzazione scientifica del lavoro fordista e taylorista, che mira solo al raggiungimento del fine produttivo e del surplus economico, può essere interpretato come una forma di crudeltà sadomasochistica. La sociologa americana Lynn S. Chancer (1992) sostiene un'opinione analoga quando afferma che tra datore di lavoro e impiegato si verrebbe a creare una relazione di tipo sadomasochistico simile a quella tra padrone e schiavo. La violenza psicologica nel sistema aziendale sarebbe una forma di comunicazione tra le parti sostenuta da rituali di sottomissione e inferiorità che vengono codificati resi visibili anche nell'organizzazione degli spazi e dei dipendenti.

Secondo Casilli (2000) oggi si può parlare di *Mobbing* come emergenza, non solo perché è fenomeno crea allarme, ma soprattutto perché è un fenomeno che nei nostri giorni emerge con particolare evidenza. L'autore indica come causa di questa emergenza le recenti trasformazioni del lavoro, tra le quali la *globalizzazione* (o *mondializzazione*) che determina la dislocazione produttiva in paesi terzi rispetto a quelli in cui tradizionalmente erano collocate le attività economiche. Un altro fattore di trasformazione è il fenomeno della cosiddetta *economia che si smaterializza*, in quanto spariscono le fabbriche e cambia il modo di produrre, con il passaggio dalla produzione di merci a mezzo di merci alla produzione di servizi a mezzo di linguaggio (ad esempio con l'industria della comunicazione). Un ulteriore elemento di trasformazione è rappresentato da quello che l'economista Jeremy Rifkin chiama "*the end of work*", in quanto non esistono più elementi di garanzia di lavoro in seguita alla flessibilità e precarietà del mercato del lavoro. Altro elemento di trasformazione del lavoro riguarda *l'impossibilità di misurare il risultato economico* dell'attività lavorativa rispetto all'organizzazione tipica della catena di montaggio. Se pensiamo ad esempio alla progettazione di un portale internet rispetto alla produzione di bulloni capiamo come la valutazione della prima forma di prestazione lavorativa sia più arbitraria rendendo sistematico il rischio di *Mobbing*. Un ulteriore elemento da tenere presente è la *personalizzazione del processo produttivo* che non produce più merci standard, ma prodotti personalizzati sulla base delle esigenze individuali del consumatore, il che comporta il diffondersi di una contrattazione individuale al posto di un contratto standard di lavoro. Quando il lavoro si trasforma in un rapporto di lavoro tra il lavoratore e la controparte padronale, si stabilisce tra le parti una relazione che può facilmente degenerare in violenza psicologica. Infine oggi è frequente una *sovrapposizione tra ambiti pubblici e ambiti privati* delle attività del singolo lavoratore con la confusione tra tempo di vita privata e tempi di lavoro. Infatti sempre più spesso il lavoro, grazie agli straordinari e ai cosiddetti orari flessibili, si trasferisce nella casa del lavoratore, entra nel suo corpo,

nella sua quotidianità. Può non esserci neanche un momento in cui il lavoratore lascia da parte il proprio lavoro anche perché l'azienda è diventata rete, è entrata nella stessa casa del lavoratore, e anche per queste ragioni si può arrivare al nodo del *Mobbing*, nel momento in cui il lavoro entra nel corpo delle persone (Casilli 2000).

L'autore fornisce alcuni spunti relativamente alle strategie che possono essere messe in atto per contrastare il fenomeno sul luogo di lavoro. L'intervento dovrebbe essere locale, cioè nello stesso luogo dove si è realizzato il *Mobbing* e dovrebbe essere attuato sotto forma di resistenza e di disobbedienza, da parte del mobbizzato. Un'altra proposta interessante lanciata dall'autore è quella della creazione di una specie di marchio di certificazione della qualità dei rapporti interni all'impresa, sul modello ISO 9000 o del SA 8000; un marchio che dimostrerebbe che l'azienda produce senza "inquinare" l'ambiente sociale. I datori di lavoro sarebbero tenuti a rendere pubblici i più comuni indicatori di disagio lavorativo (turn over dei dipendenti, numero di permessi per malattia, esaurimenti nervosi, prepensionamenti, vertenze sindacali legate al *Mobbing*, trasferimenti, etc.) per permettere il monitoraggio sociale da parte degli azionisti, dei consumatori, dei contribuenti, dei sindacalisti e dei dipendenti.

Tale proposta è sicuramente coerente con una spiegazione sistemica del *Mobbing* secondo cui quest'ultimo è inteso come un sistema, una sorta di ordigno che è innescato nell'impresa e che non può essere disinnescato semplicemente punendo chi l'ha messo in moto.

3. INDAGINE

Sulla base degli aspetti teorici appena illustrati, si è elaborato un questionario indirizzato ai “testimoni privilegiati del fenomeno”, allo scopo di analizzare alcuni aspetti del fenomeno *Mobbing*. Con la definizione di “testimoni privilegiati del fenomeno”, s’intendono gli operatori dei centri antimobbing all’interno dei sindacati di categoria, i professionisti che lavorano nelle associazioni spontanee che operano per sostenere i mobbizzati e le loro famiglie, i centri di ricerca e prevenzione del fenomeno *Mobbing*, le cliniche del lavoro, i medici del lavoro che operano nei servizi Pubblici, gli avvocati investiti del ruolo di esporre denuncia o curare la mediazione con la controparte mobbizzante, gli psicologi e psichiatri che offrono consulenza o psicoterapia alle vittime del violenze psicologiche sul luogo di lavoro. In particolare s’intende compiere un’indagine riguardante le conseguenze che il fenomeno provoca nell’individuo che è vittima di violenze psicologiche sul luogo di lavoro per valutare l’incidenza del coinvolgimento delle relazioni interpersonali/familiari nel Processo del *Mobbing*.

Nel questionario non si parla di *Mobbing*, bensì di “violenza psicologica sul luogo di lavoro”, in quanto, affinché si arrivi a una diagnosi di *Mobbing* vero e proprio, occorre un percorso di valutazione molto lungo che è spesso successivo alla richiesta di aiuto effettuata dal “lavoratore- vittima”.

4. QUESTIONARIO

Il presente questionario è rivolto ai professionisti che operano con le vittime delle violenze psicologiche sul luogo di lavoro. Le chiediamo di rispondere attingendo alla sua esperienza professionale.

1. **PROFESSIONE SVOLTA:**

- a) che tipo di “servizio” fornisce alle vittime delle violenze psicologiche sul luogo di lavoro ?.....;
- b) in quale luogo svolge il suo “servizio” (ente, associazione, istituzione,...)?
.....
- c) da quanto tempo svolge questo tipo di “servizio”?.....

2. **A QUANTO AMMONTA IL NUMERO DELLE VITTIME DELLE VIOLENZE PSICOLOGICHE SUL LUOGO DI LAVORO CHE SI SONO RIVOLTE A LEI?**
(indicare una sola preferenza scrivendo SI')

- a) Meno di 20.....;
- b) Da 21 a 50.....;
- c) Più di 50.....

3. **QUALI TIPOLOGIE DI “VESSAZIONI” SUL LUOGO DI LAVORO SONO STATE DENUNCIATE CON MAGGIORE FREQUENZA?**

(scegliere le 3 “vessazioni” maggiormente denunciate e ordinarle con i numeri da 1 a 3 dove 1 rappresenta la “vessazione” più frequente, mentre 3 rappresenta la “vessazione” meno frequente)

- a) attribuzione di compiti dequalificanti;
- b) attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi;
- c) mancata assegnazione degli strumenti di lavoro;
- d) mancata assegnazione dei compiti lavorativi con inattività forzata;
- e) inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro;
- f) esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale;
- g) esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative ricreative;
- h) esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo;
- i) attacchi alla reputazione della persona;
- j) violenza o molestie sessuali;
- k) altro (indicare.....)

4. **QUALI CONSEGUENZE SONO STATE MAGGIORMENTE DENUNCIATE**

DALLE VITTIME A SEGUITO DELLE VIOLENZE PSICOLOGICHE SUBITE SUL LUOGO DI LAVORO?

(scegliere le 3 “conseguenze” maggiormente denunciate e ordinarle con i numeri da 1 a 3 dove 1 rappresenta la “conseguenza” più frequente, mentre 3 rappresenta la “conseguenza” meno frequente)

- a) disturbi del tono dell’umore;
- b) disturbi psicosomatici;
- c) alterazione del comportamento;
- d) disturbi d’ansia.
- e) compromissione delle relazioni interpersonali sul luogo di lavoro (datore di lavoro, colleghi, collaboratori, ...).
- f) compromissione delle relazioni interpersonali intime (partner/convivente/coniuge, figli, parenti ...)
- g) compromissione delle relazioni interpersonali non intime ed esterne al luogo di lavoro (amici, conoscenti , ...)

5. QUALI CONSEGUENZE SULLE RELAZIONI INTERPERSONALI SONO STATE MAGGIORMENTE DENUNCIATE DALLE VITTIME A SEGUITO DELLE VIOLENZE PSICOLOGICHE SUBITE SUL LUOGO DI LAVORO?

(scegliere le 3 “conseguenze” maggiormente denunciate e ordinarle con i numeri da 1 a 3, dove 1 rappresenta la “conseguenza” più frequente, mentre 3 rappresenta la “conseguenza” meno frequente)

- a. compromissione delle relazioni interpersonali sul luogo di lavoro (datore di lavoro, colleghi, collaboratori, ...).
- b. compromissione delle relazioni familiari (partner/convivente/coniuge, figli, parenti ...)
- c. compromissione delle relazioni interpersonali extrafamigliari ed esterne al luogo di lavoro (amici, conoscenti , ...)

6. CON QUALE FREQUENZA LE VITTIME DELLE VIOLENZE PSICOLOGICHE SUL LUOGO DI LAVORO LE HANNO DENUNCIATO LA COMPROMISSIONE DELLE SEGUENTI RELAZIONI INTERPERSONALI?

- a) compromissione delle relazioni interpersonali sul luogo di lavoro (datore di lavoro, colleghi, collaboratori, ...).
 - Sempre
 - Spesso
 - Qualche volta
 - Mai

 - b.) compromissione delle relazioni familiari (partner/convivente/coniuge, figli, parenti ...)
 - Sempre
-

-
- Spesso
 - Qualche volta
 - Mai

c)compromissione delle relazioni extrafamigliari ed esterne al luogo di lavoro (amici, conoscenti,...)

- Sempre
- Spesso
- Qualche volta
- Mai

7. CON QUALE FREQUENZA LE VITTIME DELLE VIOLENZE PSICOLOGICHE SUL LUOGO DI LAVORO LE HANNO RIFERITO DI AVER INTRAPRESO LE SEGUENTI CURE O TERAPIE ?

a)accertamenti medici di base;

- Sempre
- Spesso
- Qualche volta
- Mai

b)visite mediche specialistiche;

- Sempre
- Spesso
- Qualche volta
- Mai

c)terapie psicologiche o psichiatriche;

- Sempre
- Spesso
- Qualche volta
- Mai

d)terapie farmacologiche;

- Sempre
- Spesso
- Qualche volta
- Mai

e) CON QUALE FREQUENZA LE VITTIME DELLE VIOLENZE PSICOLOGICHE SUL LUOGO DI LAVORO LE HANNO RIFERITO DI AVER INTRAPRESO LE SEGUENTI TERAPIE PSICOLOGICHE/PSICHIATRICHE?

a)terapia individuale;

- Sempre**
- Spesso**
- Qualche volta**
- Mai**

b)terapia familiare

- Sempre**
 - Spesso**
 - Qualche volta**
 - Mai**
-

5. ANALISI DEI RISULTATI

Il questionario è stato somministrato a 16 professionisti appartenenti ad Enti /Associazioni che si occupano di fornire sostegno alle vittime del mobbing.

Il **grafico 1** mostra il tipo di professione svolta dai soggetti intervistati. Come si nota la maggior parte dei soggetti intervistati (59%) appartiene alla categoria dei funzionari sindacali.

Il **grafico 1a** mostra il tipo di servizio offerto dai soggetti intervistati a favore delle vittime di mobbing. I servizi più rappresentati sono la *consulenza psicologica* (8), la *tutela legale/sindacale* (6), e la *consulenza medico/legale* (2).

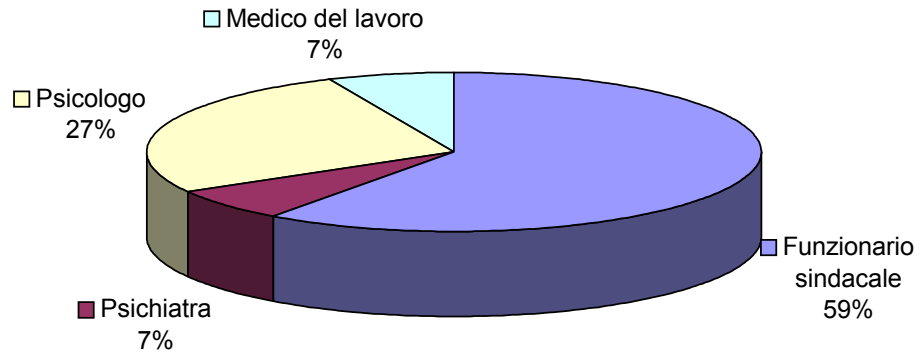
Il **grafici 1b** e **1c** mostrano che la maggioranza dei soggetti del campione appartiene a camere sindacali e svolge il proprio servizio a favore delle vittime di mobbing da più di 5 anni.

Il **grafico 2** indica che la maggior parte degli intervistati (81%) ha incontrato nella propria carriera professionale più di 50 vittime di mobbing. La tipologia più rappresentata di vessazioni subite dalle vittime di mobbing (**grafico 3**) è *l'attribuzione di compiti dequalificanti*, seguita *dall'esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo* e infine dalla *mancata assegnazione dei compiti lavorativi con inattività forzata*, mentre le maggiori conseguenze denunciate dalle vittime di mobbing (**grafico 4**) sono i *disturbi d'ansia*, seguiti dai *disturbi psicosomatici*, e infine dalle *compromissione delle relazioni sul luogo di lavoro*.

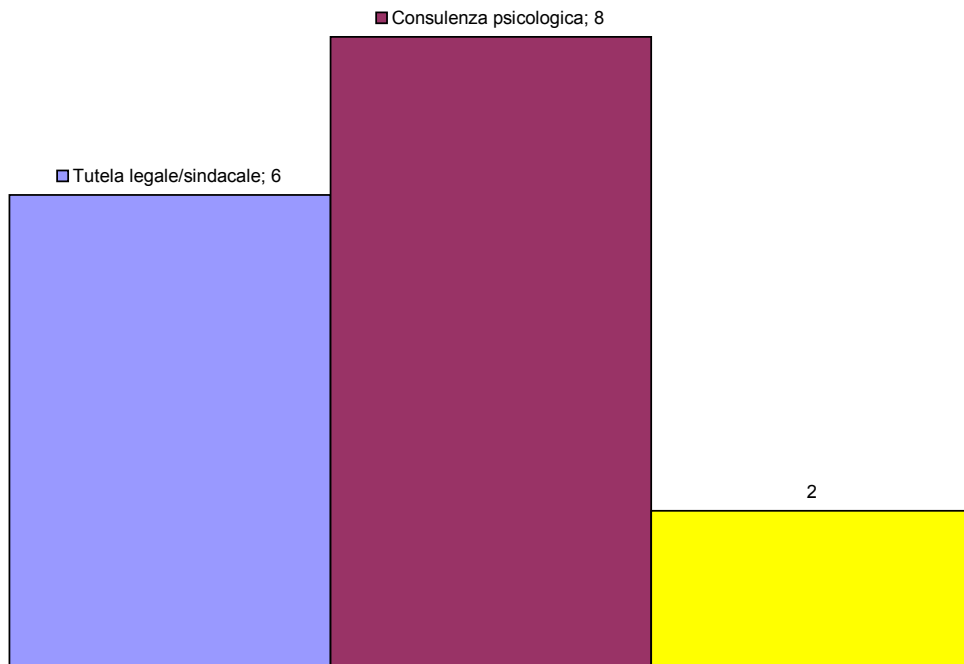
Per quanto riguarda le conseguenze sulle relazioni interpersonali (**grafico 5**) i soggetti intervistati indicano che le vittime di mobbing denunciano una maggiore *compromissione delle relazioni sul luogo di lavoro*, seguita dalla *compromissione delle relazioni interpersonali intime* e infine dalla *compromissione delle relazioni interpersonali non intime ed esterne al luogo di lavoro*. In particolare, per quanto riguarda la frequenza della denuncia della compromissione delle relazioni (**grafico 6**), i soggetti intervistati indicano che le vittime di mobbing denunciano *sempre* la compromissione delle relazioni sul luogo di lavoro, *spesso* la compromissione delle relazioni interpersonali intime e *qualche volta* la compromissione delle relazioni non intime ed esterne al luogo di lavoro.

Per quanto riguarda il tipo di cure o terapie intraprese a seguito dei sintomi sviluppati dalle vittime di mobbing (**grafico 7**), i soggetti intervistati indicano che esse ricorrono *sempre* ad accertamenti medici di base; *spesso* a visite medico-specialistiche; *spesso* a terapie psicologiche e psichiatriche; *spesso* a terapie farmacologiche. Infine, per quanto concerne il tipo di terapie psicologiche e psichiatriche (**grafico 8**), i soggetti intervistati indicano che le vittime del mobbing scelgono *spesso* terapie individuali e solo *qualche volta* o *mai* le terapie familiari.

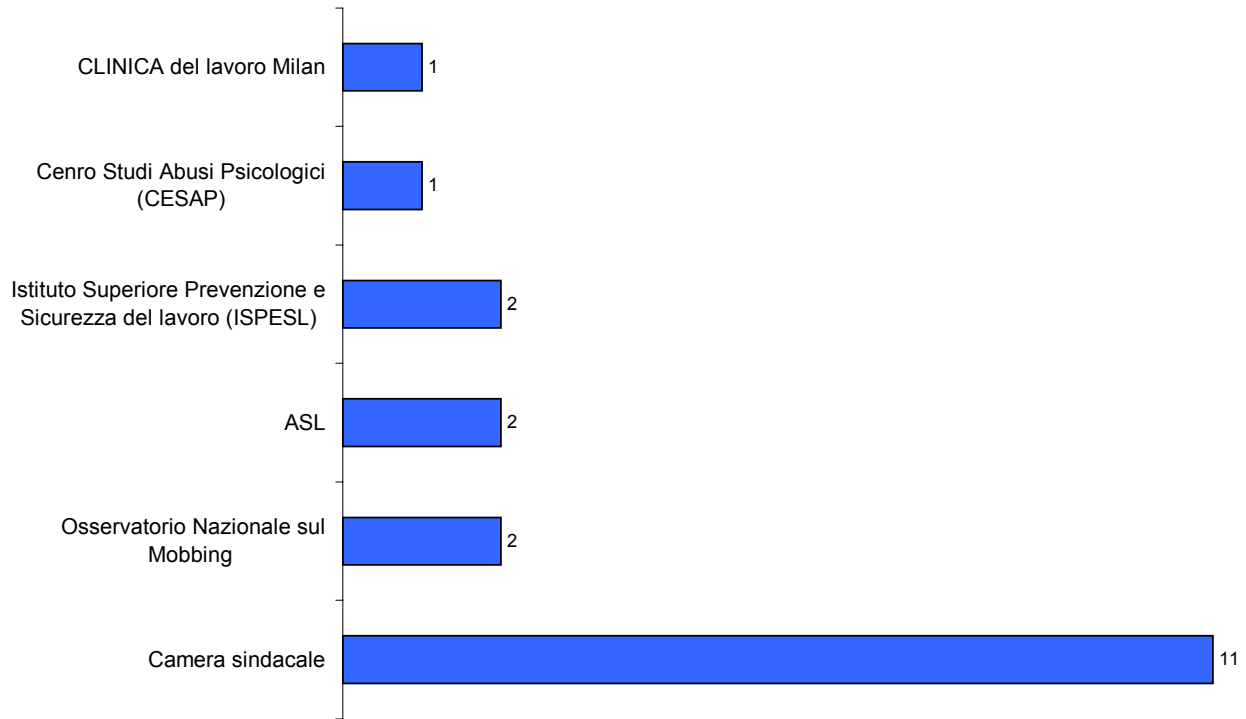
(1A) PROFESSIONE SVOLTA



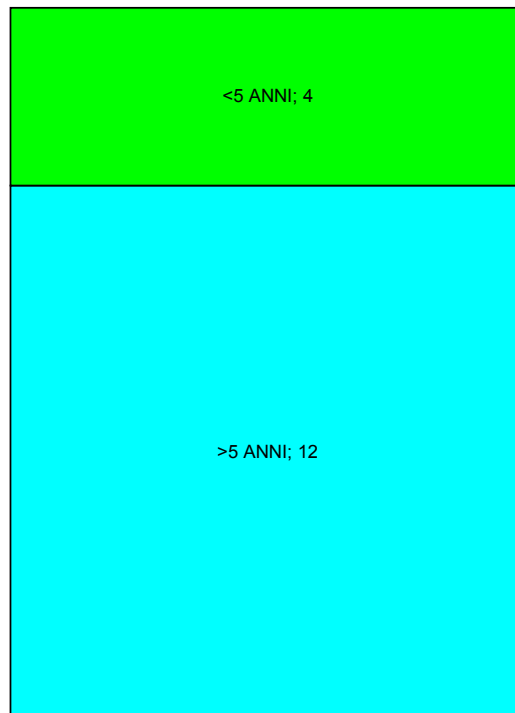
(1B) SERVIZIO OFFERTO



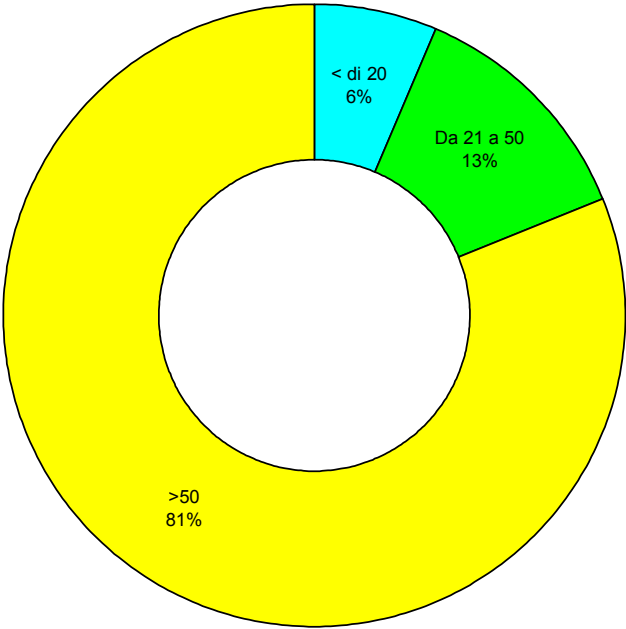
(1C) ENTE DI APPARTENENZA



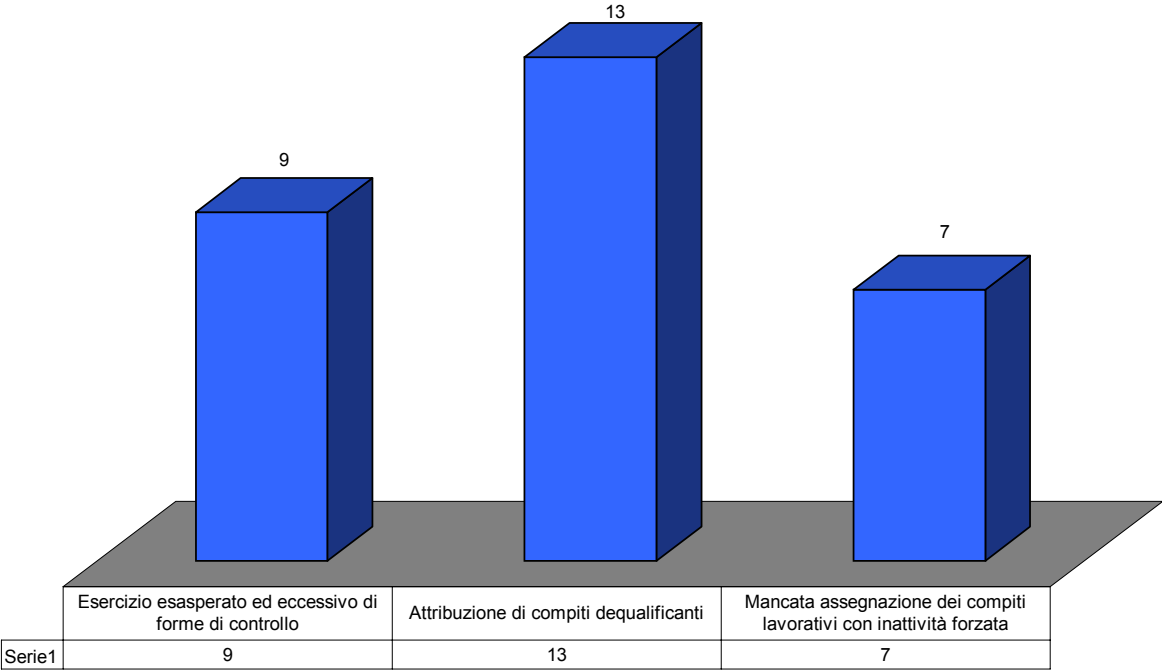
(1D) DA QUANTO TEMPO SVOLGONO QUESTO SERVIZIO



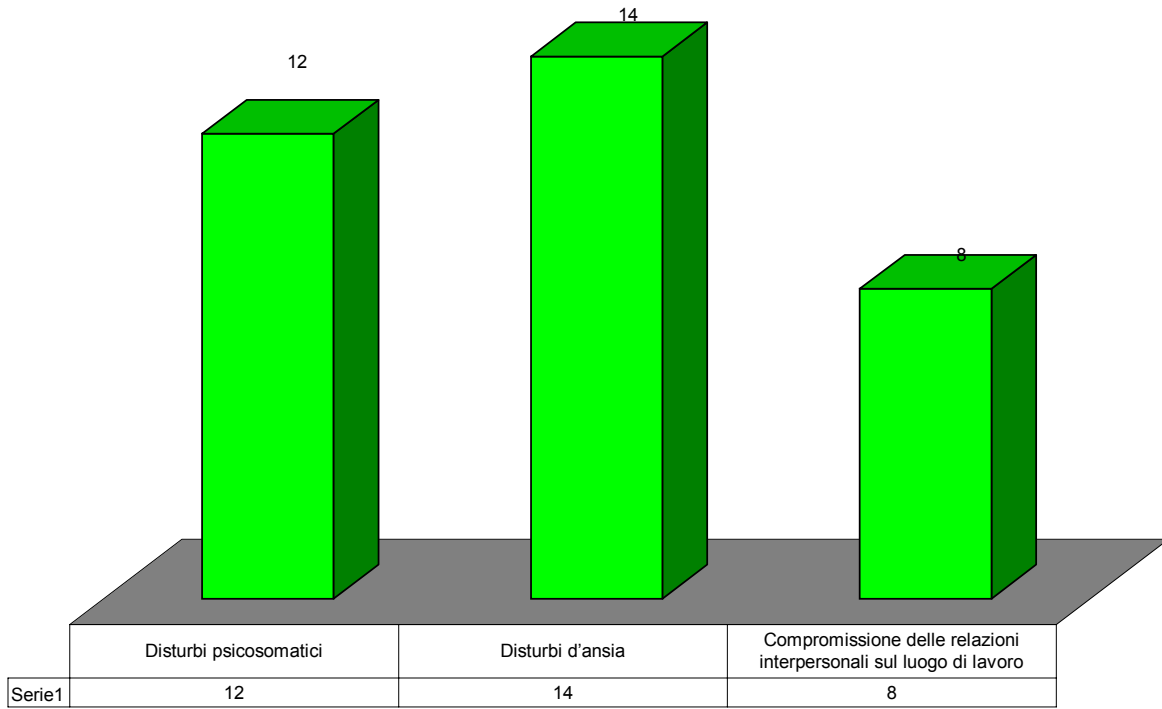
(2) NUMERO VITTIME INCONTRATE



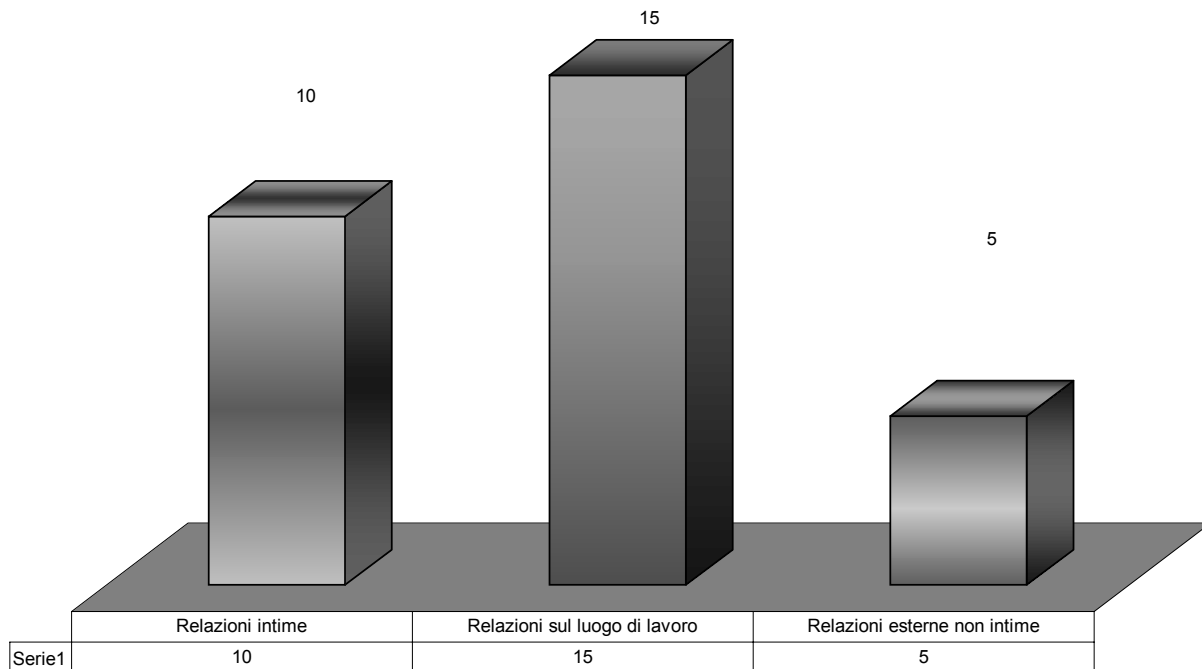
(3) TIPOLOGIA DI VESSAZIONI



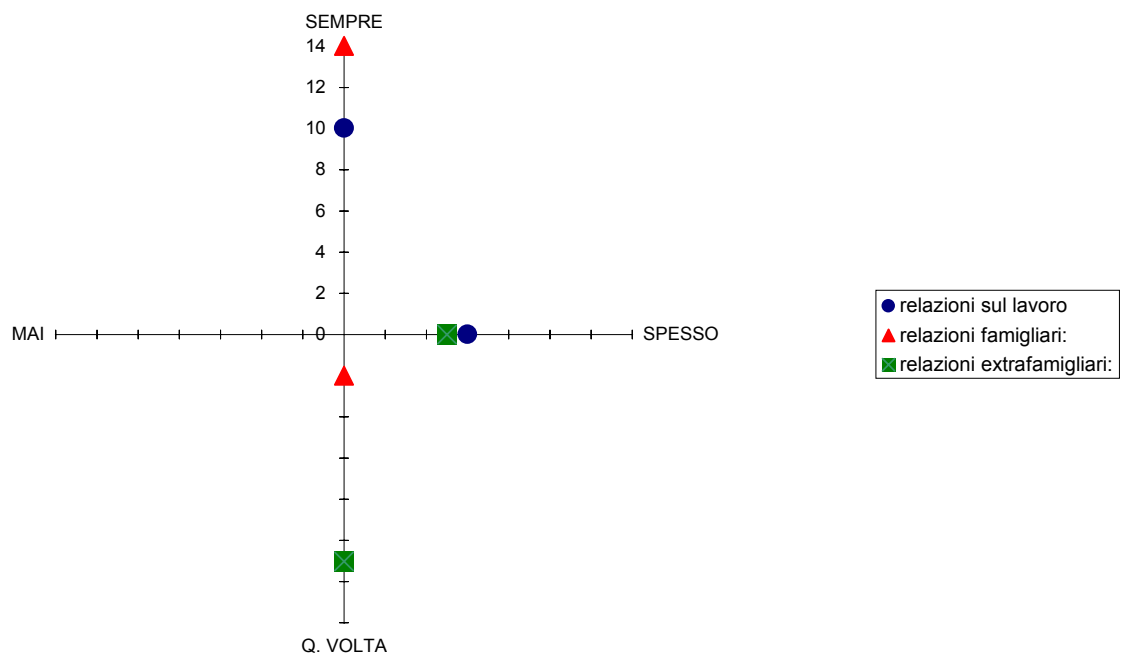
(4) CONSEGUENZE DELLA VIOLENZA



(5) CONSEGUENZE SULLE RELAZIONI PERSONALI



(6) FREQUENZA DENUNCIA COMPROMISSIONE RELAZIONI



7. ORDINARI CASI DI VIOLENZA PSICOLOGICA SUL LUOGO DI LAVORO

Dopo aver trattato il *mobbing* da un punto di vista teorico e dopo aver analizzato il punto di vista di chi opera a sostegno delle vittime di *mobbing*, mi pare molto importante dare voce a queste ultime. Per ogni vicenda che ho incontrato fornirò una piccola cornice introduttiva, poi lascerò parlare direttamente le persone vittime di *mobbing*, riportando il più fedelmente possibile le loro “narrazioni” sull’esperienza che hanno vissuto.

◆ CLAUDIA, UN’ IMPIEGATA “DI TROPPO”

Claudia, 40 anni, laureata in scienze politiche, emigrata dal sud 10 anni fa, trova lavoro in uno studio di un commercialista come impiegata addetta alla contabilità. Viene assunta da liste speciali del collocamento, dette liste di mobilità in quanto la precedente azienda dove aveva lavorato aveva fatto un netto taglio di personale tale da permettere ai lavoratori l’iscrizione a tali liste. La legge 223/91 prevede che le aziende che assumono personale iscritto a tali liste abbiano diritto a sgravi contributivi notevoli fino ad un massimo di due anni. Claudia descrive l’inserimento presso lo studio come molto buono. Dopo pochi mesi dal suo arrivo il titolare dello studio le affida già compiti di responsabilità, dimostrando fiducia e stima nel suo operato. Claudia riferisce che le veniva lasciata molta autonomia nello svolgimento del suo lavoro, in più si era creata una certa amicizia tra loro che le consentiva ad esempio di tenere gratuitamente la contabilità per il marito, lavoratore autonomo. Dopo circa un anno e mezzo dall’assunzione, Claudia riferisce di aver iniziato ad avvertire un cambiamento nei rapporti di lavoro sia con il titolare che con l’altra collega che si occupava di mansioni analoghe alle sue.

NARRAZIONE

“Il titolare ha iniziato a un certo punto a comportarsi in maniera fredda con me. Mentre prima mi affidava regolarmente i compiti che dovevo svolgere, improvvisamente ha smesso di dirmi cosa dovevo fare nonostante glielo chiedessi. Mi accorgevo che la collega aveva sempre del lavoro da svolgere, mentre io al mattino andavo in ufficio non sapendo cosa fare tutta la giornata. Quando ho provato a chiedere al mio titolare perché non mi desse più del lavoro, lui genericamente ha risposto che il lavoro era calato e che non c’era più bisogno di me. Mi ha inoltre invitato a stare a casa per qualche giorno. Quella spiegazione sul calo di lavoro non mi convinceva perché vedevo che la mia collega aveva sempre un mucchio di cose da fare, in tutti i modi dopo aver sentito quelle parole non me le sentivo più di tornare in ufficio e ho iniziato a stare casa prendendomi qualche giorno di ferie. A casa ho iniziato stare male; non dormivo più e spesso mi venivano degli attacchi di ansia tali da rivolgermi a volte al

pronto soccorso. Una volta mi è stato detto che questi malesseri potevano essere attacchi di panico e mi è stato consigliato di rivolgermi a uno specialista. È iniziato così per me un lungo periodo di assenza dal lavoro per malattia, nel quale il mio titolare non potendo licenziarmi, ha cominciato a telefonarmi minacciandomi di denunciarmi per tutti i danni che gli stavo creando e che avrebbe richiesto il risarcimento anche per tutte le prestazioni gratuite fatte a favore di mio marito. Ho deciso a quel punto di rivolgermi a un sindacato per ottenere tutela giuridica. Il rapporto di lavoro è cessato, ma io continuo ad avere sintomi di ansia per i quali sto continuando a fare una psicoterapia e a prendere farmaci. Sono qui a cercare un altro lavoro, ma sinceramente ho molta paura del futuro, perché temo che possa ricapitarmi una cosa simile.”

Il caso di Claudia ci mostra come l'incompatibilità tra il lavoratore e il contesto lavorativo avviene a causa di un conflitto d'interessi tra le parti. Ad un certo punto il datore di lavoro ritiene che l'utilità di Claudia sia venuta meno, forse anche per l'approssimarsi della fine del periodo in cui poteva beneficiare di sgravi contributivi, mentre Claudia chiede di poter continuare il suo lavoro. Gli interessi tra le parti diventano talmente contrastanti da determinare un rapido deterioramento delle relazioni e una brusca cessazione del rapporto lavorativo.

◆ **ANTONIO, CENTRALINISTA “TROPPO UMANO”.**

Antonio ha 38 anni e un diploma di scuola superiore. È vedovo e ha una bambina di 12 anni. Dopo aver gestito per anni un'attività commerciale con il padre, quando quest'ultimo va in pensione, decide di andare a lavorare come centralinista presso un'importante azienda che produce radiatori. Tra i suoi compiti, oltre a quello di rispondere al telefono e passare le chiamate, c'è quello di curare l'allestimento della sala mostra e di accompagnare i clienti nella visita. Dopo circa dieci anni di lavoro egli è un punto di riferimento per i clienti e ha la stima dei suoi titolari che gli lasciano le chiavi per aprire e chiudere l'azienda. Tra l'altro Antonio è spesso disponibile ad andare ad aprire al mostra anche di domenica se il suo titolare glielo chiede nel caso in cui arrivino dei clienti importanti. Ad un certo punto la vecchia proprietà decide di vendere l'azienda a una multinazionale che subito realizza ristrutturazioni nell'organico operando notevoli cambiamenti.

NARRAZIONE

“A me in particolare venne chiesto di curare l'implementazione del “centralino automatico”. Io ne fui molto contento in quanto pensavo che la dirigenza avesse intenzione di affidarmi dei compiti di maggiore responsabilità. Dopo circa un anno di lavoro, l'implementazione dell'automatizzazione del

centralino fu pronta. Un venerdì sera, 10 minuti prima del termine del mio turno di lavoro, venni chiamato negli uffici dei dirigenti. Pensai subito a una promozione! Mi venne chiesto di sedermi e di leggere la lettera che era sul tavolo. Anziché di promozione, la lettera parlava di licenziamento per giustificato oggettivo motivo in quanto veniva soppressa la mansione che io ricoprivo. La lettera precisava inoltre che l'azienda, non concedendomi il preavviso richiesto dal contratto, avrebbe provveduto a un rimborso economico. In altre parole si trattava di un licenziamento in tronco! Io sbiancai e cominciai a sentirmi male, poi iniziai a piangere. Non riuscivo né a parlare, né a muovermi. Impotente continuavo a stare seduto sulla sedia senza riuscire a reagire in alcun modo. Vedendo che stavo male, mi venne chiesto se volevo che fosse chiamata un'ambulanza. A quel punto trovai la forza di alzarmi e di andarmene. Da allora sono passati circa quindici giorni e io non riesco più a dormire né a mangiare. Proprio non riesco a spiegarmi come abbiano potuto fare una cosa simile, senza neanche avvisarmi delle loro intenzioni. La cosa che mi fa più male è che nel licenziarmi non hanno tenuto conto di me, né della mia professionalità, né della mia situazione familiare. E adesso, come farò a mantenere la mia bambina? Come farò a trovare la forza di tornare a lavorare?"

Dopo 9 mesi dal primo incontro torno a sentire Antonio per telefono.

"Non ho ancora trovato un lavoro, ma in realtà non sto ancora bene...Mi sveglio nel cuore della notte e non riesco più a dormire, così mi alzo e mi faccio la barba come se dovessi tornare a lavorare. Il mio medico mi ha prescritto dei farmaci per dormire, ma io non li ho voluti prendere, perché ho paura di non poterne più fare a meno. È dura essere stato tagliato fuori dal mondo del lavoro alla mia età; mentre quando lavoravo, il mio telefono squillava spesso anche fuori dall'orario di lavoro, adesso più nessuno mi cerca, il mio telefono è sempre muto...Dopo essere stato licenziato, mi sono rivolto a un sindacato, grazie al quale ho ottenuto un risarcimento economico, ma questo non mi basta! Ho saputo che dopo la mia vicenda ce ne sono state altre simili. Non ho parole per descrivere la cattiveria di quelle persone..."

Ho deciso di riportare la vicenda di Antonio anche se non rispecchia i parametri classici che servono ad individuare il mobbing, in quanto mi capita ultimamente sempre più frequentemente di assistere a vicende analoghe, in cui l'azienda si libera in maniera "violenta" del dipendente "scomodo" che successivamente riporta sintomi ascrivibili al disturbo post-traumatico da stress riscontrato in moltissimi casi di mobbing. Ho notato inoltre che tale allontanamento forzato dall'azienda può avere conseguenze pesanti sull'autostima e sull'immagine di sé del lavoratore, come accade nelle vicende di mobbing.

L'esperienza di Antonio rappresenta una modalità di "gestione del personale" abbastanza frequente nei casi in cui le multinazionali acquisiscono la proprietà di aziende. Esse di solito effettuano una pianificazione di gestione del personale "a tavolino" senza tenere conto delle storie e delle caratteristiche peculiari dei singoli lavoratori. Se il punto forte di Antonio per la vecchia proprietà era quello di essere un riferimento importante per i clienti, diventando simbolicamente la "voce" dell'azienda, nella nuova politica aziendale probabilmente tale funzione era ritenuta superflua o addirittura dannosa per cui egli doveva essere sostituito da una voce robotizzata che non avrebbe mai potuto creare alcun tipo di rapporto personale con i clienti..

I due successivi casi che presenterò, sono stati analizzati molto nel dettaglio in quanto la sottoscritta, grazie alla collaborazione della CGIL di Vignola ha potuto effettuare interviste approfondite e in un caso ha potuto disporre anche della documentazione clinica.

◆ **MARIO, OPERAIO "SCOMODO"**

Mario ha 44 anni e un diploma di scuola superiore. Appena emigrato dal sud viene assunto da un'importante azienda come operaio venendo progressivamente impiegato in ruoli di responsabilità crescente, fino a diventare responsabile della logistica. Due anni dopo viene eletto delegato sindacale. L'anno successivo alla nomina sindacale ha luogo un cambio della dirigenza aziendale e successivamente, viene spostato dal reparto delle spedizioni in cui lavora al reparto imballaggi dove deve svolgere mansioni molto differenti e passare a svolgere un orario su turni.

NARRAZIONE

“Le azioni di mobbing esercitate verso di me, sono iniziate in concomitanza di due fattori molto importanti: un cambio ai vertici aziendali e l'inizio della mia attività politico/sindacale. Da questo momento ho iniziato ad avvertire l'inizio del cambiamento nelle relazioni. Inizialmente non mi sono spaventato, in quanto a me la lotta non spaventa. Ho pensato che il mio superiore avesse bisogno di un punto forte di contrasto. Io ero già delegato sindacale, quindi questo messaggio che mi stava arrivando, mi ha stimolato ancora di più ad impegnarmi nella mia attività. Le pressioni inizialmente sono arrivate direttamente sul posto di lavoro, poi indirettamente sono arrivate nel tentativo di mandarmi via dal sindacato a cui appartenevo. Ci fu poi un tentativo di demansionamento, di spostarmi cioè a un altro reparto senza affidarmi alcun ruolo. Questa situazione ha iniziato a crearmi qualche difficoltà coi miei colleghi, perché se uno non sa quello che deve fare è d'intralcio agli altri. Gli altri ti vedono come quello che non fa niente. Quando mi sono trovato in questo reparto, visto che

non avevo un ruolo ben preciso, ho intensificato la mia attività sindacale. Inoltre non smettevo di portare delle innovazioni in quel reparto, visto che ero stato anche in altri reparti e che quindi avevo avuto modo di osservare altri pezzi della filiera, ho provato a immaginarmi un modo di lavorare più funzionale. Qualcosa delle mie proposte venne accolto, ma senza dirmelo direttamente. A quel punto il conflitto col mio nuovo capo diventò più esplicito, per cui egli mi limitava nei miei spazi di movimento e nelle mie relazioni con i colleghi. Mi richiamava spesso per motivi futili, per cui la pressione stava diventando molto forte e più evidente. Il suo comportamento era teso anche a mettermi in cattiva luce con i miei colleghi. Quando iniziai ad avvertire ostilità cominciarono a comparire ansia, disturbi gastrointestinali, nausea e iniziai a seguire una terapia a base di ansiolitici. Parlai anche col medico dell'azienda in relazione alla situazione che stavo vivendo, ma non vennero presi provvedimenti

Cominciarono ad arrivarmi anche lettere di contestazione dal mio nuovo capo in relazione a quello che facevo, ma si trattava di contestazioni senza fondamento. Venni poi spostato nuovamente a svolgere un altro lavoro, quella della lucidatura di pezzi meccanici, in un posto angusto, lontano dagli altri lavoratori. Quando chiesi a cosa servisse il mio lavoro, non mi fu data nessuna spiegazione. In quel periodo aumentarono anche i conflitti in famiglia, tanto da arrivare alla separazione legale con mia moglie.

Finalmente arrivò un nuovo responsabile del personale che mi prese in simpatia e mi propose un progetto di ricollocazione, ma poi egli decise di lasciare l'azienda e non se ne fece più nulla. Prima di andarsene mi consigliò di fare la stessa cosa perché a suo parere le cose non sarebbero migliorate per me. A quel punto per me iniziò una vera e propria catastrofe emotiva. Non ho memoria di quei momenti, mi è rimasta solo la sensazione di apnea, nausea, inappetenza, assenza di desiderio sessuale. Ho vissuto quel periodo come un periodo medievale, di cui non ho ricordi chiari. Intanto gli accanimenti mica finivano, anzi erano sempre più evidenti.

Un giorno, giunto al lavoro dopo il ritorno dalle ferie, nel sollevare un peso di circa 15 kg avvertii un dolore al dorso irradiato al braccio sinistro associato a un annebbiamento della vista e a un intorpidimento. Cercavo di chiamare le persone con gli occhi e con la pallidezza perché non avevo la forza di usare la voce. Si avvicinò finalmente il mio capo e riuscii a dirgli che stavo male, ma non venne chiamata un'ambulanza. Mi fecero accompagnare da un collega all'ospedale dove mi riscontrarono una distorsione rachido-cervicale, ma successivi accertamenti dimostrarono che si era trattato di un'ischemia.”

Successivamente Mario ha tre arresti cardiaci da cui deriva ricovero con necessità di disostruzione d'urgenza. *“Ho vissuto il buio della morte, non c'era luce, solo buio. Quando sono tornato alla vita mi sono chiesto. Perché tanto accanimento su di me? “*

Dopo l'infarto gli compare vitiligine alle mani e nella regione periorale. I sintomi d'ansia s'intensificano e a volte soffre di attacchi di panico.

Il sindacato che sostiene Mario lo invia alla clinica del Lavoro Luigi Devoto di Milano, diretta dal Dott. Gilioli e specializzata in Prevenzione, Diagnosi, Cura e Riabilitazione del Disadattamento Lavorativo, la quale lo sottopone ai seguenti accertamenti diagnostici:

- ◆ Visita neurologica;
- ◆ Colloquio clinico;
- ◆ Test psicodiagnostici: Questionario dei Sintomi Soggettivi; Mood Scale; Wartegg Reattivo di Disegno; Raven PM 38; Questionario Stress; Questionario Mobbing; Scala Analogica x 2; M.M.P.I.

Gli accertamenti portano ai seguenti risultati:

La **visita neurologica** accerta l'integrità delle funzioni neurologiche elementari.

La **valutazione psicodiagnostica** sottolinea i seguenti aspetti:

-DINAMISMO MENTALE : buono, superiore ai valori attesi per età e scolarità e in assenza di disturbi formali del pensiero;

-EQUILIBRIO SOCIOEMOTIVO: stato di disagio emozionale (disturbi della qualità del sonno, dimnesie, insicurezza, ossessività del pensiero, variabilità dell'umore con asse timico significativamente orientato in senso depressivo) disfunzionalità neurovegetativa (disturbi gastrointestinali, nausea);

-PERSONALITA': assenza di indicatori positivi dell'area psicotica. Il colloquio clinico e i reattivi somministrati evidenziano un precario mantenimento dell'autostima e dell'identità professionale con contrazione dei parametri motivazionali e realizzativi anche per difficoltà ad integrare gli accadimenti sia razionalmente che emotivamente. Si osserva irrigidimento affettivo funzionale al bisogno di controllare la situazione sia occupazionale che di salute, quest'ultima alla base di un significativo aumento dei livelli d'ansia.

Le conclusioni diagnostiche a cui giunge la Clinica sono che Mario è affetto da **Disturbo ansioso depressivo in disturbo dell'adattamento** compatibile con situazione occupazionale anamnesticamente avversativa. Gli viene consigliato supporto psicoterapeutico.

A seguito di questa diagnosi Mario si rivolge a un medico legale per avere il riconoscimento del danno biologico. Il medico dà il seguente parere: *“Dopo aver confrontato lo stato attuale con la situazione preesistente, che non risulta caratterizzata da disturbi di natura psichica o somatica, si ritiene di indicare il livello di compromissione del paziente, vale a dire la valutazione dello stato di riduzione di efficienza psicofisica (danno biologico), secondo le più recenti ed ampliate definizioni di danno biologico, nell’ordine del 18-20%.”*

Il rapporto di Mario con l’azienda è finalmente cessato causa forte riduzione di personale della stessa motivato da una grave crisi del settore. Ancora oggi egli presenta sintomi di ansia e attacchi di panico per cui sta continuando ad assumere farmaci.

Questa vicenda in tutta la sua gravità ci mostra come la resistenza tenace della vittima di mobbing nei confronti degli attacchi dei mobbers, faccia alla lunga pagare alla vittima un prezzo assai amaro, in quanto ottiene come effetto, anziché un’attenuazione della violenza subita, una sua recrudescenza. Mario era molto motivato alla continuazione della lotta, anche per il suo ruolo di delegato sindacale, ma, a causa della stessa, ha subito delle pesanti conseguenze di cui ancora oggi porta i segni.

◆ MAURIZIO, MAGAZZINIERE “SUPERFLUO”.

Maurizio, 54 anni.

Maurizio ha la licenza di scuola media inferiore e ha maturato un’esperienza decennale come capo magazziniere. Ha svolto numerosi corsi professionali conseguendo significative qualifiche relative alla gestione del magazzino. Date le sue peculiari competenze, viene chiamato da una media impresa a svolgere l’incarico di responsabile del magazzino.

NARRAZIONE

“Venni assunto come capo magazziniere, ruolo nel quale avrei dovuto gestire anche dei subalterni. Per vicende legate a un crisi nel settore, i titolari vollero chiudere altri stabilimenti che possedevano e vollero spostare tutti i dipendenti nell’azienda dove io lavoravo. In uno degli stabilimenti che vennero chiusi era presente un capo magazziniere che lavorava alle dipendenze dell’azienda da più tempo rispetto a me, quindi mi venne chiesto di abbandonare il mio ruolo per diventare semplice magazziniere, senza comunque variare il mio compenso. Io accettai mio malgrado senza oppormi anche in vista della mio prossimo pensionamento. Mi mancavano infatti circa due anni al raggiungimento della pensione. Dopo questo cambiamento, il titolare mi fece capire che per il bene dell’azienda io avrei dovuto dimettermi. In realtà io avevo già iniziato a cercare un altro posto di lavoro, ma senza successo. Il conflitto era salito al tal punto che un giorno i due titolari mi fecero un

”attacco preventivato”: venni chiamato in ufficio e venni accusato di avere danneggiato il magazzino. In particolare fui accusato di aver provocando danni a merce che io sapevo benissimo trattarsi di rimanenze vecchie e inutilizzate e per le quali, in qualità di responsabile, avevo già denunciato il deterioramento. I due titolari non mi credevano e continuavano ad accusarmi fino a che portai in ufficio un testimone, il nuovo capo magazziniere, per dimostrare loro che la merce a cui facevano riferimento era già deteriorata prima che lui arrivasse. Loro non lo vollero ascoltare e lo rimandarono in reparto. Andai a casa e, con l'aiuto di mia figlia che è avvocato, scrissi nei loro confronti una lettera di diffida, nella quale chiedevo che non mi fossero più fatte accuse ingiustificate, altrimenti li avvisavo che avrei agito per vie legali. Non appena ricevettero la lettera, mi chiamarono in ufficio e m'intimarono di dare le dimissioni, ma io spiegai che avrei potuto dare le dimissioni solo quando avessi trovato un posto di lavoro alternativo. Il giorno dopo mi richiamarono e assieme ad altre due persone appartenenti ai vertici aziendali, mi circondarono intimandomi di andarmene. I giorni successivi, i titolari mi raggiungevano sul posto di lavoro e mi accusavano di non fare bene il mio lavoro inventandosi accuse e offese.

Iniziai così a stare male; mi rivolsi al mio medico che mi certificò un periodo di malattia dal lavoro per depressione e gastroenterite e mi inviò al Servizio di Salute Mentale dove mi venne certificata la malattia professionale per sospetto mobbing. La malattia venne protratta in quanto continuavo ad accusare disturbi gastrici e disturbi del sonno. Anche in famiglia le cose peggiorarono, c'era molta tensione, non sempre i miei famigliari capivano come stavo e io iniziavo a pensare che ci fosse qualcosa che non andasse in me. Poi quando ho saputo che ci sono stati altri due casi di mobbing quasi contemporaneamente alla mia vicenda, mi sono un po' rincuorato pensando che non fosse mia la responsabilità di ciò che era successo. Mentre ero a casa per malattia professionale riconosciuta dall'Inail, continuavo a ricevere dai titolari delle lettere in cui mi si minacciava di licenziarmi. In più ho saputo che hanno obbligato alcuni colleghi di lavoro a firmare una petizione contro di me. Il periodo della mia assenza per malattia durò sei mesi, poi al mio rientro fui spostato in diversi reparti chiedendomi di svolgere lavori sempre più generici fino a ricoprire il ruolo di facchino. Nello stesso periodo, moltissimi altri dipendenti furono mandati via in malo modo; chi ha cercato di resistere come me e altri due colleghi, ha subito azioni di mobbing. Ho saputo recentemente che a causa di tali vicende accadute a questi colleghi i titolari dell'azienda sono stati rinviati a giudizio per lesioni personali e violenza privata. Per quanto mi riguarda il rapporto di lavoro è cessato tramite dimissioni presentate dopo aver ottenuto, con la mediazione del sindacato, un incentivo economico all'esodo. Lo sportello sindacale che si occupa dell'accertamento del danno biologico mi ha inviato alla clinica

Luigi Devoto di Milano dove sono stato sottoposto a numerosi accertamenti clinici. L'esito delle indagini cliniche è stato "stress occupazionale".

Oggi Maurizio sta bene e non presenta più alcun tipo di sintomo che gli era invece comparso mentre subiva le azioni di mobbing. Data la sua prossimità alla pensione egli sapeva che il rapporto con l'azienda sarebbe comunque finito. La prospettiva del suo pensionamento ha costituito una sorta di "via di salvezza" rispetto alla pesante situazione che stava vivendo, inoltre ad un certo punto si è reso conto che i titolari stavano esercitando violenze psicologica non solo su di lui, ma anche su altri dipendenti dell'azienda. Per quest'ultima ragione egli è riuscito probabilmente ad attribuire un chiaro significato alle azioni di mobbing inquadrandole come strategia aziendale per ridimensionare l'organico.

Negli altri casi di mobbing precedentemente presentati invece ciò che ha fatto soffrire ed ammalare più pesantemente i lavoratori è stato il fatto di non riuscire a dare un significato alla situazione che stavano vivendo né nell'immediato, né successivamente (*...perché tanto accanimento su di me...?*). Tale incertezza nell'attribuire un significato alle violenze psicologiche subite determina insicurezza e paura nei confronti del futuro (*... sinceramente ho molta paura del futuro, perché temo che possa ricapitarmi una cosa simile, ...; Come farò a trovare la forza di tornare a lavorare?*).

8. MOBBING, CHE FARE?

Intervista al Dott. Cesare Bruno, dirigente sindacale UIL/FPL, responsabile sportello anti-mobbing Modena

A- Qual è la sua formazione e in quale ruolo ha a che fare col fenomeno mobbing?

B- *Sono laureato in sociologia e ho fatto un corso di formazione di durata annuale alla scuola di Psichiatria dell'Istituto Gemelli a Roma, quindi la mia impostazione al mobbing è medico-sociologica. Mi occupo di formare i delegati sindacali sul mobbing e sono responsabile dello sportello antimobbing della Usl a Modena.*

A- Qual è il suo approccio al fenomeno mobbing?

B- *Il mio è un atteggiamento critico, in quanto ritengo che sia molto difficile riconoscere il vero mobbing; purtroppo spesso noto che presso i sindacati c'è un atteggiamento rivendicativo che interferisce con la corretta diagnosi del mobbing. Tra l'altro ritengo che l'approccio più corretto al mobbing debba essere polidisciplinare, quindi se vuoi ottenere un risultato come professionista devi essere umile e confrontarti con gli altri. Non sempre è facile mettere attorno al tavolo professionisti diversi che abbiano la consapevolezza che il proprio territorio di conoscenza è limitato. Noi come segreteria regionale abbiamo una responsabile che è laureata in giurisprudenza, io collaboro con lei anche se abbiamo due impostazioni diverse.*

A- Ha parlato di approccio poli-disciplinare, quali sono i principali aspetti che occorre considerare?

B- *Io affronto il mobbing come sindrome, che ha aspetti psicologici e sociali, mentre oggi si tende a vedere il mobbing solo sotto l'aspetto giuridico. Oggi in Italia non c'è una legge specifica sulla questione del mobbing, ci sono vari disegni di legge, ma niente è ancora risolutivo. Visto è che non c'è una legge, il legislatore si appiglia a ciò che la legislazione dà come possibilità, ad esempio il concetto di danno biologico. Ci sono poi delle sentenze da parte di vari giudici. Ritengo quindi che l'aspetto giuridico sia una parte del problema che non lo risolva. E' un aspetto indispensabile quando si vuole ottenere il risarcimento, ma ritengo che questo sia solo una aspetto della soluzione del problema. Occorre invece tenere in considerazione altri aspetti legati al microcosmo familiare, al macrocosmo lavorativo e sociale, ai contatti.*

A- L'approccio poli-disciplinare al mobbing pone inevitabilmente questioni legate alla diagnosi, cosa ne pensa?

B- *Ritengo che uno dei problemi più importanti legati al mobbing sia proprio la difficoltà della diagnosi. Oggi il mobbing viene visto solo dal punto di vista degli lavoratori, ma è indispensabile tenere in considerazione che ci sono dirigenti che vengono formati ad applicare il mobbing in maniera*

strategica senza che ci si accorga che lo stanno applicando. Lì sta il vero lavoro da svolgere per fare una corretta diagnosi. Quando un dirigente vuole liberarsi di un lavoratore può incominciare in maniera sotterranea a sobillare i colleghi che si muovono e si attivano verso lo sfortunato, così inizia il meccanismo della vittima e del persecutore, ma quest'ultimo è coperto dalla rete che è riuscito a costruire. Spesso la stessa vittima se ne accorge troppo tardi e comincia a pensare di essere inadeguata alla situazione, le sorge il dubbio di avere qualcosa che non va ed è lontanissima dal pensare di essere entrata in un vortice chiamato mobbing. Paradossalmente più la vittima cerca di ottenere un riscontro da parte del persecutore, più quest'ultimo diventa malvagio e cattivo. Di fronte all'umiltà della vittima in sostanza avviene una recrudescenza del persecutore. La vittima magari si accorge del meccanismo solo quando inizia a rivolgersi a un medico o uno psicologo, però in quella fase ha già perso un periodo importante.

A- Come si può interrompere la spirale che ha descritto?

B- *Secondo me l'attacco al mobbing lo si può fare portando alla luce ciò che è nascosto visto che è un atteggiamento sotterraneo, ma per portarlo alla luce bisogna che vittima si renda conto di ciò che le sta accadendo. Spesso occorre qualcuno che la accompagni in questo difficile percorso. Molte volte il vero mobbing finisce con la vittima che decide di andarsene perché non ne può più, oppure si ammala.*

A- In moltissimi casi le vittime di presunto mobbing hanno ottenuto il riconoscimento dall'Inail di malattia professionale. Secondo lei il mobbing può essere riconosciuto come tale?

B- *A proposito di quest'argomento io ho avuto uno scontro culturale con alcuni miei colleghi sindacalisti, in quanto io non ho mai consigliato in prima istanza di rivolgersi all'Inail. La sentenza del T.A.R. di Roma ha bocciato un circolare dell'Inail che notificava il mobbing ed io la condivido, perché il concetto di mobbing non è accettato in modo univoco dalla branche degli specialisti che ci lavorano attorno. Se se ci fosse una chiara identificazione del mobbing e si potesse imputarne la causa all'ambiente lavorativo, se ci fosse in sostanza un nesso causale evidente e scientificamente provato, allora il mobbing potrebbe essere considerato malattia professionale, ma sul mobbing ancora oggi c'è molta incertezza. Anche nei casi di persone che si rivolgono a Cliniche accreditate nell'identificazione del disadattamento lavorativo, come quella del Prof. Gilioli a Milano, la certificazione in genere indica come probabile una situazione lavorativa non consona, ma non si arriva mai a delle certezze. Il mobbing non può essere considerato malattia professionale perché c'è troppa incertezza scientifica. Quando si parla di diagnosi del mobbing, occorre essere molto attenti in quanto s'incontrano spesso situazioni di facile e affrettata diagnosi, i cosiddetti falsi positivi, in quanto*

essendo una materia difficile e ancora poco conosciuta, molti si arrogano il diritto di definirsi esperti nel riconoscerlo.

A- Che conseguenze ha quest'incertezza nella diagnosi sui risultati che ottiene la vittima?

B- *Le situazioni di presunto mobbing spesso si concludono con l'ottenimento da parte della vittima dell'indennizzo economico oppure del suo prepensionamento, e ciò spesso basta al datore di lavoro che ha comunque ottenuto il risultato di "essersi liberato" della vittima, ma in qualche caso il datore di lavoro fa un ricorso giudiziario e alla verifica finale c'è sempre un punto interrogativo.*

A- Quali sono le questioni sul mobbing che oggi non hanno ancora una risposta chiara?

B- *Da dove parte il mobbing? Ci sono soggetti predisposti al mobbing o no? Oppure ci sono situazioni che portano il soggetto in un particolare periodo della sua vita ad essere predisposto al mobbing? Quando il mobbing diventa veramente pericoloso? Se per mobbing intendiamo una situazione conflittuale in ambito lavorativo questa ci è sempre stata, se rimane entro limiti fisiologici; sappiamo che il conflitto entro certi limiti sprona all'autocritica e al miglioramento delle proprie prestazioni.*

A- In questa situazione d'incertezza di risposte cosa si può fare per arginare il fenomeno mobbing?

B- *Visto che il percorso è molto difficile la prima cosa da fare è identificare il vero mobbing dal falso mobbing. Il mobbing, ricordo sempre, ha aspetti multidisciplinari, quindi il sindacato deve avvalersi della collaborazione di vari specialisti, lo psicologo, l'avvocato, il medico di medicina del lavoro, il medico di medicina legale, lo psichiatra. Una delle figure cardini del mobbing sarebbe il medico di medicina del lavoro, che per il ruolo che ha spesso è in conflitto d'interessi con il mobbizzato perché svolge il suo lavoro alle dipendenze del datore di lavoro, quindi gli si deve chiedere di essere estremamente obbiettivo.*

Spesso i datori di lavoro in Italia hanno un approccio al mobbing molto superficiale; paradossalmente sono le grosse multinazionali che fanno prevenzione sul mobbing, soprattutto nei paesi del nord Europa dove il fenomeno è da tempo studiato e lo stesso datore di lavoro di grandi complessi comprende che prevenire il mobbing gli porta soltanto maggiore produttività. Il sociologo raccomanda ai fini della prevenzione del mobbing, di lavorare sull'organizzazione, assieme allo psicologo, perché il datore di lavoro illuminato capisce che su grandi numeri, molti lavoratori mobbizzati ti bloccano la produzione. Se su 20000 dipendenti il 10 % si ammala di mobbing, perché hai una situazione lavorativa brutta, un'organizzazione del lavoro pesante, difficile, qualche migliaio di lavoratori sono un bel numero di dipendenti che non produce. Questo non esclude che la stessa azienda che fa prevenzione a fenomeni di mobbing, non te lo applichi in maniera intelligente e subdola per espellere un ramo di produttività. Il datore di lavoro può giocare sui due fronti, essere illuminato

perché gli conviene prevenire il mobbing dal punto di vista economico e poi invece coi suoi dirigenti formati appositamente, utilizzarlo in modo subdolo.

A- Che consigli si possono dare agli operatori che accolgono lavoratori che sospettano di essere entrati nel vortice del mobbing?

B- *Un consiglio che do sempre, è quello di fare tenere un diario per tenere monitorata la situazione. Attraverso l'analisi dei fatti annotati sul diario e l'anamnesi raccolta, l'operatore dovrà valutare se dall'esterno il racconto ha una sua logica, se può stare in piedi da solo o se è un castello che si regge malamente. La ricostruzione dei fatti nel lungo periodo, in 5 o 6 mesi di dialogo, deve avere un percorso logico, deve avere una sua struttura anche se perversa. Occorre infine infondere coraggio al mobbizzato per smascherare il proprio mobber, in quanto la paura maggiore del mobber è di essere smascherato.*

A- Quando finalmente si è riusciti a portare alla luce il fenomeno, quali interventi occorre mettere in pratica?

B- *L'approccio d'intervento deve tenere conto sia della persona che del contesto organizzativo. Nella maggior parte dei casi il fenomeno finisce con l'erogazione di un risarcimento economico da parte del datore di lavoro al mobbizzato. Ma se l'obiettivo del mobber era quello di estromettere il mobbizzato dall'ambito lavorativo, alla fine la vittoria è in mano sua. Inoltre occorre considerare che, se il fenomeno del mobbing finisce quando la vittima se ne va dall'azienda, allora implicitamente ciò significa che il mobbizzato è la causa del mobbing. La vera vittoria sarebbe quella di unire l'approccio di aiuto alla vittima con un intervento sul contesto organizzativo, costringendo il datore di lavoro a rivedere la sua organizzazione, in quanto la vera causa del fenomeno risiede nell'organizzazione del lavoro. Il datore di lavoro estrometterà il lavoratore indesiderato, ma alla fine sarà costretto a fare un'analisi del proprio contesto organizzativo che ha provocato la situazione di mobbing.*

9. CONCLUSIONI

Le grandi trasformazioni socio-culturali degli ultimi secoli, che da una società agricola hanno condotto alla società industriale e post-industriale, hanno prodotto diversi e vari cambiamenti, i quali hanno portato alla modifica dello stile di vita, delle regole, dei ruoli, dei compiti e responsabilità svolti dall'uomo e dalla donna nella famiglia, nella scuola, sul lavoro e nell'intera struttura della società. Assistiamo oggi ad un mercato del lavoro caratterizzato sempre più dalla precarietà e dalla flessibilità in cui i datori di lavoro più che "persone" assumono "prestatori d'opera" attraverso tipologie contrattuali che li vincolano sempre meno al lavoratore. Il mercato del lavoro odierno quindi spinge le aziende a non affezionarsi al lavoratore in quanto persona, ma a vincolare il rapporto tra le parti alla prestazione lavorativa al termine della quale cessa anche la relazione. Per questa ragione l'aspetto umano della relazione tra datore di lavoro e lavoratore sta diventando sempre più accessoria. Nei casi precedentemente analizzati di mobbing, si è visto come il rapporto umano tra il datore di lavoro e il dipendente ad un certo punto è diventato scomodo per cui sono iniziate le azioni di mobbing finalizzate all'"annientamento" morale del lavoratore. Concludo ponendo una domanda che sottintende anche un auspicio : è possibile sperare in un'ecologia sociale del sistema lavoro?

Vorrei a questo punto citare due encicliche di Papa Giovanni Paolo II che mi pare riassumano bene qualche indicazione che a mio parere il sistema delle imprese dovrebbe tenere in maggiore considerazione.

“La creazione di profitti è uno dei primi indicatori del buon andamento di un’azienda. Ma non sempre questo segnala che l’azienda stia adeguatamente servendo la società. E’ possibile che i conti economici siano in ordine ed insieme che gli uomini, che costituiscono il patrimonio più prezioso dell’azienda, siano umiliati ed offesi nella loro dignità. L’impresa deve essere una comunità solidale, non chiusa negli interessi corporativi, per tendere ad una “ecologia sociale” del lavoro, contribuendo al bene comune”. (Cfr Giovanni Paolo II Lett enc. Centesimus Annus, 35)

Questo impone anzitutto l’esigenza non soltanto del semplice rispetto da parte di chiunque (...) ma ben di più, ciò comporta che il primo impegno di ciascuno verso l’altro vada posto principalmente nella promozione e nello sviluppo integrale della persona”.

Indipendentemente dal suo contenuto oggettivo il lavoro deve essere orientato verso il soggetto che lo compie, perché lo scopo del lavoro, di qualunque lavoro, rimane sempre l’uomo.

La persona è il metro della dignità del lavoro: “bisogna continuare ad interrogarsi circa il soggetto del lavoro e le condizioni in cui vive”. (Cfr Giovanni Paolo II Lett enc. Laborem Exercens, 8)

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA CRONOLOGICA

1998

- ◆ Bondavalli Antonio, *Il mobbing come forma persecutoria da stress in contesti lavorativi: tesi di laurea in Psicologia del lavoro, relatore Pier Giorgio ...*, Trieste, Università degli Studi, 1998
- ◆ Ege Harald e Maurizio Lancioni, *Stress e mobbing*, Bologna, Pitagora, [1998]
- ◆ *Il benessere sul lavoro*, Ricerca ISPO, Milano, Sperling & Kupfer, 1998

2000

- ◆ Ascenzi Antonio e Gian Luigi Bergagio, *Il mobbing: il marketing sociale come strumento per combatterlo*, Torino, Giappichelli, [2000]
- ◆ Balducci Cristian, *I processi psichici nel mobbing: manipolazione, stigmatizzazione, malattia*, Bologna, Prima Associazione Italiana contro Mobbing e stress psico sociale, 2000
- ◆ Casilli Antonio A., *Stop mobbing: resistere alla violenza psicologica sul luogo di lavoro*, prefazione Paul McCarthy, Roma, DeriveApprodi, 2000
- ◆ Gilioli Alessandro e Renato, *Cattivi capi, cattivi colleghi: come difendersi dal mobbing e dal nuovo capitalismo selvaggio*, Milano, Mondadori, 2000
- ◆ Hirigoyen Marie-France, *Molestie morali: la violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*, Torino, Grandi Tascabili Einaudi, 2000
- ◆ Monateri Pier Giuseppe, Bona Marco e Umberto Oliva, *Mobbing: vessazioni sul lavoro*, Milano, Giuffrè, [2000]
- ◆ Paolillo Vincenzo, *Mobbing o branco omicida?: un kit di sopravvivenza ...*, Roma, Scione, stampa 2000
- ◆ Pozzoli Benedetta, *Il mobbing: conoscerlo, combatterlo*, Milano, 2000

2001

- ◆ Carrettin Sandra e Recupero Nino, *Il mobbing in Italia: terrorismo psicologico nei rapporti di lavoro*, Bari, Dedalo, [2001]
- ◆ Cavallini Matteo, *Il mobbing nel pubblico impiego*, Bologna, Prima, 2001
- ◆ *Il Mobbing e l'emarginazione psicologica nell'ambiente di lavoro: atti del convegno ANMIL di Mantova, sabato 6 ottobre 2001 presso l'Aula Magna dell'Istituto Magistrale I. D'Este, Mantova, ANMIL, [2001]*
- ◆ Lazzari Carlo, *Il mobbing: conoscerlo, affrontarlo, prevenirlo: manuale per dipendenti e per manager*, Pescara, Edizioni Scientifiche Italiane, 2001
- ◆ Lazzari Carlo, *Mobbing mob 1: questionario italiano di valutazione del mobbing e delle molestie morali sul lavoro*, Pescara, Edizioni Scientifiche Italiane, 2001

- ◆ Menelao Alessandra, Della Porta Mariella, Rondonone Giacomo (a cura di), *Mobbing: la faccia impresentabile del mondo del lavoro*, presentazione di Harald Ege, Milano, F. Angeli, 2001
- ◆ Pavan Anna Maria, *Mobbing e giustizia assente: la mia storia*, Bologna, Prima, 2001
- ◆ Riguzzi Serena, *Il mobbing: violenze morali e persecuzioni psicologiche sul lavoro: il terrore psicologico ed il danno psichico sul posto di lavoro: orientamento della giurisprudenza*, Roma, CieRre, [2001]
- ◆ Saolini Paolo, *Mobbing: i costi umani dell'impresa*, Roma, EL guide, [2001]
- ◆ Virtu Claudio, *Palazzina Laf: mobbing: la violenza del padrone*, Taranto, stampa 2001

2002

- ◆ Ascenzi Antonio (et al.), *Pericolo mobbing: guida per prevenire e combattere le violenze psicologiche nei luoghi di lavoro*, [s.l.], Edit. Coop., Edizioni lavoro, Lavoro italiano, [2002]
- ◆ Ascenzi Antonio e Gian Luigi Bergagio, *Mobbing: riflessioni sulla pelle...*, Torino, Giappichelli, [2002]
- ◆ Del Prete Maria Orsola, *Mobbing: cause, effetti, risarcibilità*, Napoli, 2002
- ◆ De Risio Sergio (a cura di), *Psichiatria della salute aziendale e mobbing: studi sui disturbi mentali in ambito lavorativo*, Milano, F. Angeli, 2002
- ◆ Donis Manuela, *Mobbing, stress e burn-out*, edizione a cura di Prima, Associazione Italiana contro Mobbing e stress psico sociale, Bologna, Euricopy, 2002
- ◆ Maier Elisabetta, *Il mobbing e lo stress organizzativo*, presentazione di Luciano Caldari, prefazione di Marco Depolo, Cesena, Il ponte vecchio, [2002]

2003

- ◆ Greco, Maria Grazia, *Vietato esistere: Monica G. una storia di mobbing*, nota introduttiva di Mirco Tosi, Roma, Serarcangeli, 2003
- ◆ Depolo Marco (a cura di), *Mobbing: quando la prevenzione è intervento: aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno*, Milano, F. Angeli, c2003
- ◆ Corradini Isabella e Antonio Picci, *Il mobbing: aspetti psicologici e giuridici*, Roma, Europolis editing, 2003
- ◆ Botta N. (et al., a cura di), *Mobbing, stress e diritti violati*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, [2003]
- ◆ De Falco Giuseppe, Agostino Messineo e Fabrizio Messineo, *Mobbing: diagnosi, prevenzione e tutela legale*, Milano, EPC libri, [2003]
- ◆ De Luise Emma, *Il mobbing: la tutela esistente, le prospettive legislative e il ruolo degli organi di controllo*, Napoli, Finanze e Lavoro, 2003

- ◆ Di Martino Vittorio e Roberto De Santis, Mobbing: la violenza al lavoro, prefazione di Emanuela Fattorini, Troina, Città Aperta, 2003
- ◆ Emilio Costa, Massimiliano Costa, Violenza, Distress, Mobbing, Danno Personale e sociale; Mobbing e violenza psicologica sul posto di lavoro, Roma 4 Giugno Centro Congressi Università La Sapienza.