

QUESTIONI APERTE IN TEMA DI MOBBING*

di

Andrea Castiello d'Antonio

Psicologo, Psicoterapeuta

* Newsletter AIPG n° 23, anno 2005

Nel presente contributo si prenderà in considerazione una specifica declinazione del mobbing, vale a dire il mobbing che si verifica sul luogo di lavoro, nel contesto organizzativo e nelle relazioni interne tra colleghi, capi e collaboratori. Sono quindi escluse le situazioni di aggressione esterna e di violenza morale in luoghi diversi dalle organizzazioni produttive, quali la scuola, ove pure il mobbing tra coetanei e studenti in genere (definito in tal caso *bullismo*) è diffuso, suscita notevole preoccupazione per i danni che può arrecare agli esseri umani in fase di sviluppo, ed è ampiamente studiato fin dai primi Anni Settanta.

Dati abbastanza recenti – la *Seconda Ricerca Europea sulle Condizioni di Lavoro*, che ha interpellato oltre 16.000 persone in Europa – indicano che circa il 4% dei lavoratori europei (sei milioni) sono soggetti ogni anno alla violenza fisica. Dodici milioni subiscono intimidazioni di vario genere (sono l'8%) e il 2%, cioè tre milioni, sono vittime delle molestie sessuali. Alcuni studiosi hanno messo in guardia dalla tendenza dei mass media ad enfatizzare in modo selvaggio il fenomeno del mobbing, *dando i numeri* – come è stato detto – delle vittime di mobbing, senza esercitare gli adeguati controlli; ad esempio, è stata stigmatizzata la stima di circa tre milioni di lavoratori italiani mobbizzati, ritenendola, ad un esame più attento, del tutto inverosimile. Sta di fatto che il mobbing continua a fare parlare di sé anche in tempi recentissimi. Dai quotidiani italiani del mese di ottobre 2005 si apprende che nel contesto della Polizia di Stato, presso la Questura di Roma, è stato inaugurato uno sportello contro il mobbing presidiato da psicologi del Corpo: secondo un'indagine del sindacato Consap, il 20% dei poliziotti interpellati ritiene di essere stato vittima del mobbing (bossing per il 90% dei casi) e il 70% è convinto che nella Polizia sia presente il fenomeno in maniera diffusa.

Le problematiche che ruotano intorno alle questioni del mobbing non sono nuove e fanno riferimento al tema dell'aggressività e della sua gestione nei contesti socio-organizzativi. Diversi studiosi usano affermare che il cosiddetto mobbing è sempre esistito, sotto denominazioni differenti o più spesso non denominato, semplicemente ignorato oppure sopportato dalle vittime e dal contesto sociale diretto.

Tra i primi studi in tema di violenza sul luogo di lavoro si è soliti ricordare l'opera di Brodsky, *The Harrased Worker* (del 1976) e dello psicologo tedesco-svedese Heinz Leymann (1986) – il cui titolo tradotto è *Mobbing, violenza psicologica sui posti di lavoro* - mentre negli anni recenti si segnalano diversi numeri monografici dedicati al mobbing dalle riviste: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, del 1996, Vol. 5 (2) e del 2001, Vol. 10 (4); *International Journal of Manpower*, del 1999 (Vol. 20, 1-2); *Journal of Community and Applied Social Psychology*, del 1997, Vol. 7.

Com'è noto, attribuire un nome, designare, indicare, specificare un fenomeno aiuta a definirlo, a renderlo esplicito e visibile e soprattutto riconoscibile, cosa che rappresenta il passo fondamentale e preliminare per una sua gestione e per ipotizzare un *percorso di cura* della situazione disfunzionale.

Il mobbing è legato ai *fenomeni di violenza interpersonale* a loro volta specificabili esemplificativamente con l'isolamento sociale, gli attacchi e le aggressioni di tipo verbale,

sociale e fisico, comprese le calunnie e le minacce (quindi aggressioni dirette ed esplicite), e le voci di corridoio artatamente poste in essere per danneggiare la reputazione e l'immagine di una persona (aggressioni indirette ed implicite).

Vi è poi l'aspetto del mobbing che fa riferimento ad azioni poste in essere dall'organizzazione verso il singolo individuo – o verso un gruppo – nelle quali è possibile riscontrare una volontà chiara di danneggiamento, del tutto priva di altri intendimenti di natura intersoggettiva: in tali casi rientrano, ad esempio, i trasferimenti ingiustificati e punitivi, l'isolamento per mezzo della creazione di un vuoto comunicativo ed informativo circa il lavoro da svolgere, l'assegnazione arbitraria di attività evidentemente inferiori alle capacità dell'individuo, o la totale non assegnazione di compiti e mansioni da svolgere. Credo che sia dunque possibile differenziare:

- (a) Il *mobbing interpersonale* all'interno delle relazioni sociali complesse tra individui e gruppi nelle loro diverse articolazioni gerarchiche (capi, colleghi e collaboratori), in ipotesi considerabile come una degenerazione patologica dello stato di conflittualità o di competizione interna all'impresa.
- (b) Il *mobbing organizzativo*, o direzionale e strategico, costituito da azioni volutamente attivate dall'organizzazione attraverso la direzione generale, la direzione del personale, il management di vertice, o la gerarchia intermedia, con il fine di danneggiare la persona o il gruppo fino ad ottenerne l'allontanamento dal contesto di lavoro.

La definizione specifica del concetto di mobbing conduce a identificare alcune aree rilevanti che sono, generalmente, poste all'attenzione da parte di tutti gli studiosi del fenomeno. Si tratta, infatti, di identificare con precisione il mobbing al fine di differenziarlo da ciò che non è mobbing e al fine di individuare dei parametri chiari ed univoci da utilizzare in sede giuridica.

Tali parametri, desunti dalla letteratura, sono i seguenti:

1. La messa in atto di comportamenti negativi – indesiderati e molesti – sul luogo di lavoro.
2. La produzione di effetti a loro volta negativi sulla persona mobbizzata. Tale parametro è legato alla percezione del soggetto di sperimentare sofferenza psicologica, morale e/o fisica.
3. L'intenzionalità dell'azione vessatoria da parte di chi esercita l'aggressione.
4. L'asimmetria della relazione interpersonale declinata sul versante del potere e/o dello status tra aggressore e vittima.
5. La frequenza e la durata delle azioni distruttive.

Sostanzialmente, l'analisi delle aree ora indicate consente di definire la situazione di mobbing, pur nelle prevedibili e naturali differenze di opinioni tra i diversi studiosi e professionisti che si occupano del problema e nel contesto di una situazione variabile e complessa per la quale è lecito affermare che ogni caso di mobbing è, in qualche misura, diverso da un altro.

E' stato affermato da più parti che il mobbing è, in certo senso, il risultato naturale dei cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro nel corso degli ultimi decenni, elemento questo cui va aggiunto a mio avviso il parametro dell'*accelerazione* costante e progressiva che determina ancor maggiore incertezza, ansia e il bisogno angoscioso di sopravvivere ai mutamenti repentini ed imprevedibili.

Il mobbing è dunque un processo ed un evento cronico, una condizione che si instaura e che ha un suo tempo di vita, che produce lacerazioni e sofferenze nel soggetto (psicologiche), nel gruppo (interpersonali e sociali) e nell'organizzazione (inerenti i processi, i flussi di lavoro e la produttività).

L'aggressione – o violenza – sistematica e continuativa contro un attore aziendale (N uguale o maggiore di 1) è condotta dall'aggressore (o dagli aggressori) con diversi intenti,

differenti azioni, modalità, strategie e comportamenti, ma lo scopo intrinseco è sempre quello di *causare un danno* all'attore organizzativo individuato come vittima: il danno può giungere fino all'allontanamento dal lavoro, oppure può risolversi nell'imprimere sofferenza e disagio, paura e sottomissione, ed altro ancora.

Le azioni sono *finalizzate al danneggiamento della vittima*: si dovrebbe a mio avviso preferire tale locuzione generale ad altre, quali l'allontanamento, il trasferimento, le dimissioni o il licenziamento, dato che in certi casi il mobbing non è finalizzato a tali risultati concreti, ma nasce nel contesto di una relazione interpersonale conflittuale che non ha elementi di strumentalità.

Il mobbing non è mai un processo a due attori (siano essi individui, coppie o gruppi) perché è sempre presente un terzo elemento costituito dal contesto sociale; in tale ambito si possono manifestare i side-mobber e i co-mobber, ed hanno un ruolo importante i capi e il gruppo dei pari, non solo inteso come gruppo di appartenenza della vittima, ma anche come gruppi operativi a latere e/o costituiti da clienti interni e/o esterni. Più precisamente, si può affermare che gli attori sulla scena del mobbing siano cinque: (a) l'aggressore, il mobber, da potersi individuare anche in un insieme di persone; (b) la vittima, il mobbizzato, anche in tal caso da vedere come soggetto singolo o come gruppo; (c) il co-mobber, l'eventuale presenza di una o più persone che affiancano il soggetto singolo aggressore; (d) il contesto sociale diretto e implicitamente coinvolto, costituito dai cosiddetti side-mobber, complici indiretti e/o silenti della situazione di violenza; (e) l'ambiente organizzativo (contesto socio-organizzativo) che fa da sfondo al fenomeno.

A tale livello di discorso si situa un importante punto di domanda relativo al livello ed al grado qualitativo di *consapevolezza del mobber*, in relazione alle sue stesse azioni. Infatti, non sempre l'aggressore si rende (pienamente) conto del danno che il suo modo di fare può provocare, o provoca, sul soggetto, e ciò accade sia nel caso di mobbing strumentale – finalizzato ad un obiettivo concreto – sia, e soprattutto, nei casi di mobbing interpersonale (o emotivo) e casuale.

La presenza, l'assenza e i diversi gradi di consapevolezza nell'aggressore, collegati quindi all'intenzionalità dichiarata (interna o esterna, vale a dire socializzata) del comportamento di danneggiamento, rappresentano un parametro di studio di forte interesse.

Va tra l'altro attentamente distinta la dichiarazione di non consapevolezza dell'aggressore (che potrebbe essere falsa), dalla reale presenza nella persona di un livello di coscienza limitato: in tale caso, tipicamente, il soggetto aggressore reagisce con stupore nel momento in cui gli si fanno presente gli esiti dei suoi attacchi.

Nel caso del *mobbing strumentale* – consapevole e finalizzato – le motivazioni interne all'aggressore sono in genere collocabili nel contesto dei seguenti elementi: vincere nella competizione interpersonale al fine di avere dei benefici (grado, retribuzione, ruolo, posizione), difendere il proprio status e/o ruolo, eliminare colleghi che potrebbero sopravanzare l'aggressore ora o nel futuro (concorrenti), reagire contro persone percepite come particolarmente ben valutate dai superiori per le loro qualità professionali, umane, o per il loro assetto organizzativo (presidio della posizione).

Nelle situazioni di *mobbing interpersonale* le ragioni degli attacchi si situano su un piano totalmente diverso; esse non hanno finalità legate al danneggiamento della vittima al fine di conseguire vantaggi personali e materiali di tipo organizzativo, bensì sono indirizzati contro un bersaglio che, in quanto tale, per proprie caratteristiche intrinseche, appare odioso, oggetto di invidia, da combattere e da *eliminare*. Le due qualità che sono oggetto, in senso molto generale, di tali attacchi sono le qualità umane e quelle professionali (competenza, mastery). Ma vanno anche indicati gli elementi di status sociale, di situazione patrimoniale, lo stile di vita, ed altro (elementi non direttamente connessi al lavoro aziendale), oltre ad elementi di superficie riconducibili ad aspetti quali l'età, il titolo di studio, il look, il modo di fare.

E' evidente che in tali situazioni un elemento motore di rilievo è costituito dal sentimento di invidia distruttiva del mobber, oltre che ad altri elementi di superficie quali le antipatie

automatiche, le attribuzioni errate di significati negativi alle azioni della vittima, e i pregiudizi contagiosi e negativi.

Discutendo del criterio della consapevolezza, non si può tralasciare di fare cenno alla *consapevolezza della vittima*: anche in tal caso non vi sono fatti semplici ed univoci da poter registrare, bensì è importante porsi – e porre - delle domande di indagine. Infatti, non sempre il mobbizzato è consapevole (fortemente e pienamente, consapevole) di ciò che sta accadendo: le difese psichiche possono intervenire a sfumare il livello di vigilanza e di coscienza degli accadimenti, oppure il soggetto può considerare in modo superficiale e parziale ciò che accade, ritenendolo un momento passeggero o collegato ad una situazione, ad esempio, di nervosismo dell'aggressore. In sostanza, è qui da prendere in esame la situazione dinamica della mente della vittima, le sue risorse, adattative e difensive, il loro impiego nella situazione specifica e l'esito dell'attivarsi dei meccanismi psichici profondi di difesa e/o di adattamento, per non parlare di una sua eventuale psicopatologia antecedente il verificarsi del fenomeno.

Anche nel caso in cui la vittima è consapevole della situazione – ma in tutti i casi si dovrebbero analizzare soprattutto il grado, la qualità e l'estensione della consapevolezza – si tratta di considerare quale interpretazione ne offre: ad esempio, in alcuni casi la vittima si attribuisce la colpa della situazione, oppure attribuisce la causa ad eventi esterni che nulla hanno a che fare con gli aggressori, mentre altre volte ancora giustifica gli aggressori e si pone, in certo senso, dalla loro parte. Ma anche quando la persona si rende pienamente conto del mobbing presenta spesso una situazione di scarsa chiarezza – se non di confusione mentale – per la quale non riesce a identificare precisamente eventi, azioni, collegamenti e reazioni. Soprattutto, rimane l'incertezza sul cosa fare e come comportarsi.

Oltre alla questione della consapevolezza merita un cenno la *questione della intenzionalità / casualità*, nel senso che è molto differente se una situazione di mobbing nasce perché la si vuole produrre in modo intenzionale, oppure si sviluppa casualmente. Mentre nel primo caso si ricade in tipologie di aggressione pianificate già considerate, è interessante notare che il processo di mobbing può anche avere inizio in modo non voluto, ad esempio sulla base di commenti poco opportuni o mal interpretati, di atteggiamenti scherzosi non ben indirizzati e dimensionati, di comportamenti non verbali che sono interpretati in senso negativo (come offese o attacchi voluti): è il caso della tipologia di *mobbing casuale*.

In sostanza, si deve sottolineare che il criterio della consapevolezza non deve essere visto come un elemento da porre lungo una dimensione bidimensionale statica, del tipo sì/no. Si tratta di una dimensione che evolve nel corso del tempo e nel corso della dinamica del fenomeno stesso, e presenta N gradi al suo interno, gradi di genere qualitativo e quantitativo. La stessa osservazione vale per il criterio dell'intenzionalità.