

AIPG

Corso di formazione in psicologia giuridica psicopatologia e
psicodiagnostica forense

ANNO 2010

Mobbing e danno esistenziale

Dott.ssa Cinzia Villa

MOBBING E DANNO ESISTENZIALE

1. PERSONA BENESSERE E ATTIVITA' LAVORATIVA

La scelta lavorativa rappresenta molto più che un insieme di abilità e di funzioni, ma è un vero e proprio modo di organizzare e progettare la propria vita. L'attività lavorativa acquista significato nei numerosi aspetti dell'esistenza della persona determinando le sue tendenze, l'ambiente dove trascorrerà gran parte del proprio tempo, gli orari, le regole, gli incontri. Occuperà insomma, gran parte della sua vita e influenzerà lo sviluppo della sua personalità. Per questo mi sembra utile arrivare al problema del mobbing considerando prima alcuni aspetti importanti nell'interazione tra persona, benessere e attività lavorativa.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha incluso il benessere psicologico nel concetto di salute: l'individuo deve avere la possibilità di sentirsi a proprio agio nelle circostanze in cui si trova a vivere. Secondo la definizione dell'OMS infatti, il benessere psicologico è quello stato nel quale la persona è in grado di sfruttare le sue capacità cognitive o emozionali per rispondere alle esigenze quotidiane della vita di ogni giorno, stabilire relazioni soddisfacenti e mature con gli altri, adattandosi costruttivamente alle condizioni esterne e ai conflitti interni. A. Maslow, il grande studioso dei bisogni e delle motivazioni della persona, asserisce che una volta garantiti gli strumenti per la sopravvivenza fisiologica, l'individuo ha bisogno di relazioni sociali, di essere accettato dagli

altri e di sentirsi appartenente al gruppo col quale condivide luoghi e tempi della propria esistenza. Altrettanto importante è l'esigenza di differenziarsi, di definire una propria individualità e di farla rispettare. Autorealizzazione e autostima richiedono la competenza e il riconoscimento da una parte e il desiderio di diventare sempre più quello che si è, realizzando la propria identità e attuando in modo soddisfacente il proprio progetto di vita.

Il lavoro, fondamento della Costituzione Italiana, comporta per la persona il ricoprire un determinato ruolo e lo sviluppo dell'identità corrispondente; nel lavoro trova il luogo dove portare i suoi bisogni e dove spera di soddisfarli e quando ne ha la possibilità, è capace di armonizzare liberamente i propri obiettivi personali con quelli dell'organizzazione. Di fronte alla complessità e al disordine della società moderna, la funzione di contenimento dell'angoscia evocata dalla situazione lavorativa e dalla appartenenza organizzativa non può essere sottovalutata.

Il lavoro può avere, così, anche un ruolo riparativo, dove con il concetto di "riparazione" si intende la possibilità di investire il lavoro di energie positive, come opportunità a livello individuale di confrontare la propria capacità di aderenza alla realtà e di entrare in contatto con la parte creativa di se stessi. In questo modo appare possibile contenere i fermenti aggressivi innati che, in un mondo dalle difese sociali labili, altrimenti si scaricherebbero in modo distruttivo all'esterno o in modo autopunitivo.

Attraverso il processo lavorativo, la persona può ricomporsi e riconoscere la propria capacità produttiva di "dare" qualcosa di valore agli altri. Diventa fondamentale, in questa prospettiva, una situazione non tanto di controllo ma di comprensione dell'altro e delle sue richieste, insieme al riconoscimento dei suoi

bisogni.

Il legame tra organizzazione e salute è riconducibile all'introduzione delle norme comunitarie recepite in Italia con il Decreto n.626 del 1994 che ha assicurato il cambiamento di direzione sul piano degli strumenti di misura e sulle strategie di intervento. Avallone e Papolomas (2005) sostengono che in base a come il lavoro è organizzato, alle scelte e alle decisioni organizzative adottate, possono verificarsi le condizioni di pericolo o di rischio per il benessere fisico e psichico dei lavoratori.

La Commissione Europea (1999) definisce lo stress lavorativo come "un insieme di reazioni emotive, cognitive comportamentali e fisiologiche, ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro, dell'organizzazione del lavoro, e dell'ambiente di lavoro". Vi sono, inoltre, alcune condizioni in cui la risposta alle sollecitazioni esterne ha più probabilità di diventare disfunzionale: per inadeguata intensità degli stimoli (sovra o sottostimolazione); per eccessiva durata degli stessi; per caratteristiche di personalità del soggetto. Quando le richieste dell'ambiente sono eccessive, sia soggettivamente, sia oggettivamente e le situazioni stressanti si prolungano oltre il limite sopportabile, si crea una frattura nell'equilibrio, un break-down psicofisico tale da indurre nella persona una patologia.

Con il termine "salute organizzativa" si può identificare l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative. Alcune ricerche effettuate in questo campo hanno individuato degli indici a cui riferirsi per determinare la presenza di benessere o malessere nelle organizzazioni.

Indicatori positivi:

- soddisfazione per l'organizzazione
- voglia di impegnarsi nell'organizzazione
- sensazione di autorealizzazione
- convinzione di poter cambiare le condizioni negative attuali
- rapporto equilibrato tra vita lavorativa e privata
- relazioni interpersonali positive
- valori organizzativi condivisi
- credibilità del management
- stima del management
- percezione di successo dell'organizzazione

Indicatori negativi

- risentimento verso l'organizzazione
- aggressività e nervosismo
- sentimento di inutilità
- sentimento di irrilevanza
- sentimento di disconoscimento
- insofferenza nell'andare al lavoro
- disinteresse per il lavoro
- desiderio di cambiare lavoro
- pettegolezzo
- aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa
- lentezza nella prestazione
- confusione organizzativa in termini di ruolo, compiti, ecc.

- assenteismo

Sulla base dei risultati di una serie di studi e di ricerche sul ruolo degli eventi psicosociali stressanti, ci sembra importante anche considerare la posizione e quindi il significato, che il fattore lavorativo occupa nella riflessione su tali “life events”.

Prendiamo in considerazione le scale di life events più diffuse: la “Social Readjustment Rating Scale – SRRS” di Holmes e Rahe e la “Interview For Recent Life Events” di Paykel.

La prima propone una lista di 43 eventi considerati più importanti e più frequenti nella vita di un uomo, ai quali è assegnato un punteggio che esprime la potenzialità media di impatto di ciascun evento. Troviamo al primo posto “Morte di un coniuge” con un intensità di stress 100 e all’ultimo “Piccole infrazioni alla legge” con intensità 10. Tra gli eventi che riguardano l’attività lavorativa troviamo “Perdita del lavoro” con intensità valutata 50; “Pensionamento” 45; “Lavoro intenso” con intensità 42; “Cambio della mansione lavorativa” 35; “Inizio o cessazione del lavoro del partner” 26; “Problemi con un superiore sul lavoro 22; “Cambiamento degli orari lavorativi” 20.

La Scala di Paykel è formata da 61 items dove al primo posto troviamo “Morte di un figlio” con un valore normativo di 19,33 e all’ultimo “Matrimonio di un figlio con consenso” con un valore di 2,94. Troviamo “Licenziamento” all’ottavo posto con un valore di 16,45; “Disoccupazione per un mese” con un valore di 15,26; “Retrocessione nel lavoro” con 15,05; “Conflitto con il capo o i collaboratori” 12,21; “Cambiamento negli orari di lavoro” 9,96; “Cambiamento delle condizioni

di lavoro 9,23; “Cambiamento nel tipo di lavoro 8,84.

Per rendere ancora più evidente quanto il settore lavorativo ricopra una valenza importante e profonda nella realizzazione e nel percorso esistenziale della persona, ci sembra opportuno considerare più da vicino il fattore relativo al rischio psicosociale. Evidenziato da L. Levi nei suoi studi sui fenomeni psicosomatici, secondo questo modello le interazioni sociali ed i rapporti interpersonali possono diventare, quando gestiti in modo disfunzionale, una possibile fonte di stress capace di produrre nella persona, disturbi psicosomatici. Depolo (2003), dice che una delle reti sociali più importanti della persona adulta, è il gruppo formato, in senso lato, dai colleghi di lavoro e la scarsa qualità di questa relazione depriva la persona stessa di un importante fattore antistress. Quando l'ambiente di lavoro viene vissuto come ostile ed insicuro, di conseguenza la funzione di integrazione sociale e di realizzazione del sé viene a mancare e l'esperienza lavorativa torna a rappresentare un fattore di rischio per la qualità dell'esistenza del lavoratore.

Altri studi (Beehr & Newman, 1978; Davidson e Cooper,1981; Pearse, 1977; Warr,1992) hanno sottolineato che uno scarso appoggio interpersonale, derivante da una dinamica relazionale dannosa, è in grado di determinare un aumento della tensione emotiva e dell'ansia, diminuisce la motivazione e la soddisfazione lavorativa aumentando anche il rischio di malattie cardiovascolari. Inoltre un deterioramento nella qualità delle relazioni, aumenta la probabilità degli effetti negativi correlati alla portata dannosa di altri rischi psicosociali e complessivamente degli effetti negativi nelle condizioni di lavoro.

Uno studio del 1999 (Viswesvaran et al.) ha rilevato che il supporto sociale esercita un triplice effetto sulla relazione tra fattori stressogeni e tensione sul

lavoro: riduce le tensioni vissute, attenua la percezione degli stressors, controlla il rapporto stressor – tensione.

Tutto ciò ci impone di considerare con attenzione lo spessore del disagio di fronte a comportamenti che anticipano e accompagnano una situazione di mobbing.

2. IL MOBBING

C'è una frase nel Talmud che recita: “ Una persona può essere uccisa una volta sola, ma quando la si umilia la si uccide ripetutamente”. Queste parole introducono in modo drammatico ma puntuale, l'atmosfera che accompagna un'esperienza di mobbing.

Questo fenomeno preoccupante si è diffuso negli ultimi anni, in tutte le società avanzate e, nella nostra realtà, in relazione alle nuove tipologie di lavoro (interinale, para – subordinato, ecc.), a causa del forte disagio dovuto alla precarizzazione dello stesso, agli obiettivi organizzativi sempre più pretenziosi, alla scarsa valorizzazione delle risorse umane e alla mancanza di una visione etica del lavoro.

Questa la definizione di mobbing della Regione Lazio, legge regionale 14/03/2001: “ Ai fini della presente legge, per mobbing s'intendono atti e comportamenti discriminatori o vessatori protratti nel tempo, posti in essere nei confronti di lavoratori dipendenti, pubblici o privati, da parte di un datore di lavoro o da soggetti posti in posizione sovraordinata ovvero da altri colleghi, e che si caratterizzano come una vera e propria forma di persecuzione psicologica o di violenza morale. Gli atti ed i comportamenti di cui al comma 1 possono

consistere in: pressioni o molestie psicologiche; calunnie sistematiche; maltrattamenti verbali ed offese personali; minacce o atteggiamenti mirati ad intimorire ingiustamente o avvilire, anche in forma velata o indiretta; critiche immotivate o atteggiamenti ostili; delegittimazione dell'immagine, anche di fronte a soggetti estranei all'impresa, ente o amministrazione; esclusione o immotivata marginalizzazione dall'attività lavorativa; attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi, e comunque idonei a provocare seri disagi in relazione alle condizioni fisiche del lavoratore; attribuzione di compiti dequalificanti in relazione al profitto professionale posseduto; impedimento sistematico ed immotivato all'accesso a notizie ed informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro; marginalizzazione immotivata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e di aggiornamento professionale; esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo nei confronti del lavoratore idonee a produrre danni e disagi ”.

Vediamo come il termine “mobbing”, con la sua derivazione etologica, possiede tutta la potenza metaforica per esprimere con la forza dell'immagine dell'accerchiamento e dell'attacco di gruppo, la situazione di terrore psicologico dovuta all'isolamento della vittima di fronte all'ostilità degli altri.

Il mobbing è generalmente definito come una forma di molestia o violenza psicologica sul posto di lavoro esercitata quasi sempre con intenzionalità lesiva, ripetuta in modo iterativo con modalità polimorfe; l'azione persecutoria viene esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti, da parte di colleghi o superiori gerarchici, per un periodo determinato genericamente stabilito in almeno sei mesi sulla base dei primi rilievi nord-europei, ma con ampia variabilità dipendente dalla modalità di attuazione e dai tratti della

personalità dei soggetti, con la finalità o la conseguenza dell'estromissione del soggetto dal luogo di lavoro.

Il criterio temporale nell'identificazione del fenomeno è, tra tutti i requisiti essenziali, quello che nel tempo è stato maggiormente trasformato. Nella maggior parte dei saggi su questo tema, ancora si fa riferimento al fattore temporale visto che esso è inserito nella definizione del fenomeno data dal più autorevole studioso dell'argomento Heinz Leymann che fa riferimento ad azioni ostili effettuate per almeno sei mesi con la frequenza di almeno una volta a settimana. Ma il trascorrere del tempo nel mobbing non può essere un fattore discriminante del fenomeno né un parametro per definire la natura dell'azione persecutoria in quanto l'episodio di conflittualità sul luogo di lavoro non diverrà azione mobbizzante perché accade o si ripete in un lasso di tempo più o meno lungo.

Le varie definizioni hanno un elemento comune: il mobbing è un'aggressione psicologica, un vero e proprio trauma per il lavoratore che per un lungo periodo di tempo è costretto a subire umiliazioni e manipolazione; è un sistema di regole condivise che si concentra su un soggetto che viene a trovarsi in una situazione di inferiorità strategica.

Gli elementi identificativi del mobbing sono dunque:

la presenza di almeno due soggetti, il mobber cioè colui che esercita le azioni mobbizzanti e il mobbizzato che è la vittima del mobbing, che entrano in contrasto tra di loro; l'attività vessatoria continua e duratura; lo scopo di isolare la vittima sul posto di lavoro e/o di allontanarla definitivamente perché diventata "scomoda" o comunque di impedirle l'esercizio di un ruolo attivo sul lavoro.

Il mobbing, viene maggiormente esercitato mediante attacchi alla persona e/o minacce alla carriera professionale; vediamo alcune delle modalità più frequenti delle azioni mobbizzanti:

Attacchi alla persona

- danneggiamento di oggetti personali
- derisione, soprattutto in presenza di colleghi o superiori
- diffusione di false informazioni
- esclusione
- intrusioni nella vita privata
- isolamento
- istigazione da parte dei colleghi contro la vittima
- maldicenze continue
- minacce di violenza
- molestie sessuali
- offese verbali
- provocazioni
- umiliazioni

Minacce alla carriera professionale

- assegnazione di compiti nuovi senza formazione o senza gli strumenti necessari
- assegnazione di compiti pericolosi o inadatti alla salute
- assegnazione di compiti senza significato
- azioni disciplinari infondate
- controllo eccessivo
- critiche o rimproveri ripetuti

- esclusione da riunioni, progetti o corsi di formazione
- inattività forzata
- mancanza di comunicazione
- mancanza di riconoscimento
- minacce di azioni disciplinari
- minacce di licenziamento
- negazione delle informazioni essenziali per lo svolgimento del lavoro
- retrocessioni di carriera
- riduzione graduale dei compiti di lavoro
- rimozione di strumenti essenziali per il lavoro
- sottostima intenzionale o sottovalutazione delle proposte
- sovraccarico di lavoro o scadenze impossibili da rispettare
- trasferimenti ingiustificati in posti lontani o remoti
- valutazioni di profitto ingiustificatamente basse (OMS-ISPEL-ICP-IST, 2003)

Naturalmente bisogna considerare che non tutti i problemi sul lavoro costituiscono molestia morale, una dinamica ben diversa dai normali attriti tra colleghi che si verificano comunemente in ogni ambiente lavorativo spesso dipendenti da fattori soggettivi estemporanei che influenzano umore e comportamento di ogni persona. Un certo tasso di conflittualità interpersonale è quindi fisiologico e può derivare da una condizione di superlavoro o da una cattiva gestione delle mansioni, oppure da grossi cambiamenti organizzativi come ristrutturazioni o privatizzazioni. La molestia morale è invece una vera patologia sociale che può condurre anche a gravi danni per la salute fisica e psichica della persona.

Il mobbing, come abbiamo visto, può manifestarsi in tanti modi, ma il problema maggiore è forse dovuto al fatto che si presenta dietro una facciata normale, all'inizio in modo innocuo con una catena di segnali e di situazioni apparentemente non collegati che invece celano una strategia precisa e progressiva. Prima l'attacco è insinuante e subdolo, fatto di sguardi, battute, allusioni ed in questa fase è ancora difficile da capire, da identificare; poi diventa sempre più palese e violento determinando nella vittima una insostenibile situazione psicologica che può portare ad un crollo psicofisico ed allo sviluppo di gravi disturbi psichici che alle volte sfociano anche nell'aggressione auto o etero diretta.

Il mobbing è quindi un fenomeno in continua escalation che si sviluppa secondo fasi ben precise, identificate in 4 da Leymann in un modello ideato per identificare e descrivere il fenomeno nei paesi scandinavi ed in 6 da Ege che ha ripreso il modello di Leymann e lo ha adattato alla realtà italiana evidentemente diversa da quella nord europea.

Queste le fasi elaborate e ampliate da Ege:

- La "Condizione Zero"

Si tratta di una situazione di conflitto fisiologico normalmente presente ed accettato nelle nostre aziende e che può costituire un terreno fertile allo sviluppo del mobbing: è un conflitto generalizzato che vede tutti contro tutti, c'è una forte lotta per la sopravvivenza, una competitività sempre maggiore anche se non c'è ancora una vittima definita. Non c'è ancora una chiara volontà di distruggere ma solo il desiderio di elevarsi sugli altri. E' un conflitto non completamente latente e si manifesta con una serie di accuse, piccole ripicche, diverbi e discussioni che ogni tanto emergono nell'ambiente lavorativo. I

rapporti personali tra colleghi sono generalmente inesistenti o improntati ad una fredda relazione formale.

- La prima fase: il conflitto mirato

In questa prima fase del mobbing si è individuata una vittima e la conflittualità ora è diretta verso di essa. Non è più una conflittualità fisiologica stagnante, ma si mettono in moto una serie di azioni distruttrici dirette verso l'avversario con l'obiettivo di "fargli le scarpe". Il conflitto si sposta dal piano oggettivo verso quello emotivo-personale, non più limitato al campo del lavoro ma investendo anche la vita privata della vittima.

- La seconda fase: l'inizio del mobbing

Gli attacchi da parte del mobber non causano ancora sintomi o malattie di tipo psicosomatico sulla vittima, ma tuttavia le suscitano un certo senso di disagio e di fastidio; il mobbizzato percepisce un inasprimento delle relazioni con i colleghi ed è portato ad interrogarsi su tale mutamento.

- La terza fase: primi sintomi psicosomatici

La vittima comincia a manifestare problemi di salute e questa situazione può protrarsi per lungo tempo: problemi alla sfera digestiva, disturbi nella concentrazione e nella memoria, emicranie, disturbi del sonno, senso di ansia generalizzato e persistente, tensioni varie, sentimento di insicurezza e labilità emotiva.

- La quarta fase: errori ed abusi dell'amministrazione del personale

Il caso mobbing diventa pubblico e spesso viene favorito dagli errori di valutazione dell'ufficio del personale. La situazione psicofisica della vittima la porta sempre più frequentemente a fare assenze per malattia e l'amministrazione erroneamente trova più comodo richiamare la persona con

contestazioni e provvedimenti disciplinari, che andare a capire il vero motivo delle assenze ripetute.

- La quinta fase: serio aggravamento della salute psicofisica

In questa fase il mobbizzato entra in uno stato di disperazione, in genere inizia una terapia farmacologica per far fronte ai suoi problemi, compie errori sempre più frequenti e si convince ulteriormente di essere una nullità e che tutto ciò che sta accadendo è solo colpa sua. Questa convinzione sbagliata lo rende ancora più fragile e disperato favorendo il gioco dei suoi aggressori.

- La sesta fase: esclusione dal mondo del lavoro

Questa fase rappresenta l'epilogo della storia di mobbing, che generalmente vede l'uscita della vittima dal mondo del lavoro o tramite dimissioni volontarie, licenziamento o ricorso al prepensionamento ma anche attraverso esiti più traumatici come lo sviluppo di manie ossessive, suicidio, omicidio o la vendetta sul mobber. Anche questa fase è preparata dalla precedente in quanto la depressione in cui è incorsa la vittima la porta spesso ad atti estremi; il mobbizzato non ha più le forze per combattere, gli risulta molto difficile continuare a rimanere quotidianamente a contatto con gli aggressori ed ha sviluppato delle vere e proprie manie che non si alleviano neppure al riparo tra le mura domestiche. È la fine, alla vittima non resta ora che uscire dal campo di battaglia e quello che la aspetta il più delle volte sarà una lunga convalescenza, mentre nei casi di disperazione più seri arriva purtroppo a compiere atti estremi. E nelle aziende italiane, spesso, i mobber sono intoccabili e i vertici aziendali preferiscono insabbiare tutta la faccenda se possibile, e fare finta di niente se si trovano davanti ad un caso di mobbing.

Ege delinea, inoltre, un'ulteriore situazione che può venire a crearsi: il

fenomeno del doppio mobbing. L'energia distruttiva con cui la vittima è caricata e che trova in famiglia la possibilità di scaricarsi, può giungere ad un livello tale da comportare la saturazione delle riserve familiari. La famiglia latina, protettrice e generosa, improvvisamente cambia atteggiamento, cessando di sostenere la vittima e cominciando invece a proteggere se stessa dalla forza distruttiva del mobbing. Ciò significa che la famiglia si richiude in se stessa, per istinto di sopravvivenza e si mette sulla difensiva.

La vittima, infatti, è diventata una minaccia per l'integrità e la salute del nucleo familiare che ora pensa prima a proteggersi e poi a contrattaccare. Si tratta naturalmente di un processo inconscio: nessun componente sarà mai consapevole di aver cessato di aiutare il proprio caro.

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

2.1. Mobbing tra pari o orizzontale

Il mobber e la vittima sono allo stesso livello: due colleghi con pari mansioni e possibilità. Normalmente si assiste tra colleghi a piccole invidie, pettegolezzi, conflitti che serpeggiano sotto la superficie; anche se rivalità ed antipatie personali tra colleghi superano per aggressività ed emotività quelle tra superiori e sottoposti. La ragione è che non c'è in gioco il potere formale, ma quello informale, che comprende una serie di fattori legati alla sensibilità e alla percezione individuale. Unitamente a questa ragione bisogna tenere ben presente il contesto nazionale dove se alla difficoltà di occupazione aggiungiamo

la mancanza di trasparenza nell'accesso al lavoro e nello sviluppo di carriera, si ottiene un aumento della competizione in grado di destrutturare i rapporti relazionali e quindi di facilitare il mobbing tra colleghi.

Spesso questo genere di mobbing si sviluppa dove tutti i dipendenti sono "uguali" e arriva un "diverso" in un'area che può riguardare l'omogeneità sociale, culturale, etnica, di genere, di età.

Il concretizzarsi delle azioni mobbizzanti si muove attraverso la discriminazione, la calunnia, la negazione del valore dell'altro, l'isolamento.

2.2. Mobbing strategico o bossing

E' una forma di mobbing che viene usata strategicamente dalle imprese per promuovere l'allontanamento dal mondo del lavoro di soggetti in qualche modo scomodi. Potrebbero esserne coinvolti coloro che facevano parte di una precedente gestione o di un reparto da eliminare, oppure lavoratori molto costosi o che non soddisfano più certe attese dell'azienda. Succede molto spesso quando le aziende subiscono fusioni, ristrutturazioni o situazioni con personale in esubero e difficoltà di licenziamento: il mobbing diventa una vera e propria politica aziendale dove l'obiettivo è quello di isolare il lavoratore bloccando la sua carriera, togliendogli il potere e rendendolo quindi innocuo.

2.3. Il mobber

Vedremo ora come i vari autori, che si sono interessati a questo fenomeno, hanno considerato la figura del mobber. Il mobber (o i mobber) come abbiamo detto può essere un capo, il datore di lavoro, oppure un collega. Spesso, a

seconda del tipo di mobber, cambiano anche le motivazioni della violenza psicologica nei confronti della vittima.

Negli Stati Uniti e in Gran Bretagna per definire il fenomeno del mobbing è molto diffuso il termine "bullying"; di solito nel contesto lavorativo appare come "bullying at work" o "workplace bullying". Questo termine si deve ad uno studioso britannico, Tim Field che prima di fondare il primo telefono britannico per mobizzati, la UK National Workplace Bullying Advice Line, era capo dell'Assistenza Clienti di un'importante azienda che produce computer.

Divenne bersaglio di un capo tiranno nel 1994 ed i continui soprusi di cui fu vittima destabilizzarono il suo equilibrio psichico tanto da essere costretto a licenziarsi. Molto famoso il suo sito sulla rete "bullyonline" ed il suo motto "chi sa fa, chi non sa, prevarica".

T. Field ci dà una definizione di mobbing interessante perché vista da un'altra angolazione: "Il bullying è la manifestazione di una inadeguatezza del mobber (sociale, personale, relazionale, comportamentale, professionale) proiettata sugli altri attraverso il controllo, la sopraffazione, il biasimo, l'isolamento ecc. Il bullying viene alimentato dal rifiuto di ammettere la responsabilità (respingere le accuse, contro-accusare, atteggiarsi a vittima) e perpetuato in un clima di paura, ignoranza, silenzio, rifiuto, incredulità, omertà, occultamento e gratificazione (ad esempio promozioni) per il colpevole.

L'approccio di Field è tutto focalizzato sul mobber: la causa del mobbing è la personalità disturbata del collega o del capo prepotente. Egli è una persona che:

- non ha mai imparato ad assumersi la responsabilità per il proprio comportamento
- vuole godere i vantaggi di una vita adulta, ma non sa e non vuole accettarne le responsabilità

- nega ogni responsabilità per il proprio comportamento e le conseguenze di esso
- non sa e non vuole riconoscere gli effetti del proprio comportamento sugli altri
- non vuole riconoscere che ci potrebbero essere altre maniere di comportarsi.

Secondo l'autore di questo approccio "colpevolista", con un'opinione un po' radicale, il mobber sarebbe un sociopatico affetto da patologia ossessivo-compulsiva. Opinione non condivisa da quegli studiosi che in genere tendono a ricondurre la causa del problema sull'azienda e sul mondo del lavoro in generale.

A.A. Casilli, un altro studioso del fenomeno, ha elencato i tratti caratteriali di un capo tiranno:

- scarsa stima di sé: si tratta di una persona insicura che, per nasconderselo, rende la vita impossibile agli altri;
- scarse capacità comunicative: egli non sa comunicare con gli altri, oppure quando lo fa è molto spesso incomprensibile;
- scarse abilità nelle relazioni personali: si tratta di un soggetto incapace di gestire i rapporti umani, anche al di fuori dell'ambito lavorativo;
- mentalità vendicativa: si tratta di una persona ostile, che pensa sempre di avere ragione e che si atteggiava a persona temuta e rispettata da tutti;
- inefficienza lavorativa: è un soggetto che molte volte non sa fare bene il proprio lavoro.

I motivi per cui un superiore può iniziare a mobbizzare un dipendente sono molti: in certi casi il subordinato non piace perché si mostra troppo sicuro delle proprie capacità e si permette di mettere in dubbio le scelte del capo dando il proprio parere; oppure quando il lavoratore viene sfruttato al limite delle proprie forze e non riesce più a rendere come prima; oppure, perché possiede un certo spirito di iniziativa, tanto apprezzato dalle aziende, ma che in realtà

viene visto con sospetto dal datore di lavoro; oppure, quando una ditta assume personale dalle liste protette ottenendo agevolazioni fiscali, sfrutta il lavoratore che viene percepito come un'imposizione esterna e poi, non potendolo licenziare, lo induce a dimettersi con il mobbing.

La psicoterapeuta francese Marie France Hirigoyen ha elaborato un concetto molto interessante per descrivere la personalità del mobber, che ha chiamato "il perverso narcisista". La studiosa ha rilevato che il perverso narcisista agisce soprattutto nelle aziende più disorganizzate e mal strutturate, sfruttando le debolezze degli altri. La minaccia di licenziamento consente l'arroganza manageriale e la sottomissione di chi ha bisogno di lavorare.

Per comprendere meglio il comportamento di questo genere di aggressore è utile considerare la sua personalità:

- il perverso narcisista ha un senso grandioso della propria potenza,
- è assorbito da fantasie di successo illimitato,
- pensa di essere speciale e unico,
- sente il bisogno di essere ammirato,
- sfrutta il prossimo,
- invidia gli altri,
- mostra atteggiamenti arroganti,
- manca di empatia.

Il perverso narcisista è un individuo megalomane che si atteggia a punto di riferimento a cui spesso viene attribuita un'aria moralizzatrice e superiore, critica gli altri ma non ammette di essere criticato.

La forza di questo aggressore è l'insensibilità e il fatto di non sentirsi mai responsabile per le proprie azioni: tutto ciò che va male è sempre colpa degli

altri. Secondo la Hirigoyen, la perversione narcisistica è un sistema che permette di evitare l'angoscia, proiettando all'esterno tutto ciò che è cattivo; attaccando l'altro l'aggressore cerca di proteggersi a causa della sua fragile identità. Inoltre egli rifiuta la comunicazione diretta esprimendosi con "frecciate" destabilizzanti; rifiuta spesso il dialogo per far intendere che l'altro non interessa o che non conta niente. Per indurre il dipendente a fare errori usa messaggi vaghi o dà ordini imprecisi alimentando la confusione della vittima. Altre volte usa un gergo tecnico e ragionamenti complessi per incutere timore e dare l'impressione di essere competente, anche se poi finisce per dire sciocchezze. Cerca poi di spingere la sua vittima ad agire contro di lui, per poi denunciarla come cattiva: si serve di una sua debolezza per farla cadere nel ridicolo in pubblico e screditarla agli occhi degli altri.

Insomma la vittima non ha via di uscita: se reagisce incrementa il conflitto, se non reagisce lascia che la situazione peggiori.

2.4. La condizione del mobbizzato

In base al risultato dei suoi studi, Leymann afferma che il mobbing può accadere a chiunque, colpire in qualsiasi momento e che quindi non esiste una personalità tipica incline ad essere mobbizzata. Tuttavia, secondo Gilioli, esiste una soglia individuale di resistenza alla violenza psicologica, capace di indurre una condizione di mobbing, che è possibile definire come funzione d'intensità della violenza, tempo di esposizione, tratti della personalità. L'analisi condotta da Gilioli dimostra che nella maggior parte dei casi, la vittima è un lavoratore con un forte investimento psicologico sul suo lavoro, che ama la sua professione e che perciò vive con dolore una condizione di discriminazione e di

emarginazione. Sarebbe un errore pensare che il mobbizzato sia una persona dal carattere debole o che sia per natura un sottomesso.

Sono state evidenziate tre caratteristiche costanti nell'esperienza del mobbizzato:

- l'autocolpevolizzazione iniziale;
- la solitudine con cui è vissuta la situazione;
- la svalutazione personale

La prima reazione al terrorismo psicologico, quindi, è la tendenza a rendersi colpevole: la vittima si chiede come, dove, quando ha sbagliato nell'attività lavorativa o nel rapporto con i colleghi; si attribuisce la responsabilità per non essere riuscito ad adattarsi all'ambiente lavorativo e la colpa per non essere più capace e quindi inattaccabile. Subentra il senso di solitudine con la convinzione di essere l'unico al mondo a subire una tale aggressione, per arrivare ad una fase in cui la persona non riconosce più se stessa, si sente inadeguata nel suo ruolo lavorativo perdendo l'autostima e il valore della propria immagine sociale. Ecco che diventa incapace di reagire rimanendo immobile davanti alle crescenti vessazioni. Anche le sue relazioni sociali sono sempre più povere e più difficili con un'ulteriore senso di isolamento.

Poiché il mobbing non è uno stato ma un meccanismo che si sviluppa, anche le conseguenze sull'equilibrio emozionale e più generalmente sulla salute evolvono progressivamente con un diverso prevalere sintomatologico a seconda del soggetto. Alle volte anche riacutizzando patologie psicosomatiche e/o psichiche accusate precedentemente.

All'inizio gran parte del disagio sia emotivo che fisico è dovuto allo stato di confusione in cui il soggetto viene a trovarsi e alla progressiva scomparsa di tutti i riferimenti oggettuali e sociali che prima regolavano la sua vita all'interno

dell'azienda. La conseguenza è uno stato di insicurezza, di incertezza, di paura di sbagliare, di necessità di aumentare il controllo che, se all'inizio non incidono sulla qualità del lavoro svolto, fanno sentire la persona non più adeguata e all'altezza della situazione. Quando anche le prestazioni scadono, l'autostima del soggetto è compromessa ed egli entra in un circolo vizioso di progressivo deterioramento della qualità della vita e del lavoro. Ne consegue un aggravio nella gestione delle attività lavorative che diventano meno efficienti e produttive.

Tale stato di confusione viene proiettato anche all'esterno dell'azienda in particolare in ambito familiare per la polarizzazione cognitiva sempre più invasiva e inibente sulle problematiche di lavoro. E' anche alla base di reazioni di insofferenza e di intolleranza, poiché qualunque stimolazione interferente anche di lieve entità aumenta la sensazione di incapacità di gestire la realtà quotidiana. Questo può avere come conseguenza anche il deterioramento dei rapporti interpersonali all'interno della famiglia, con separazioni e divorzi; la persona umiliata, stanca e affetta da molteplici disturbi somatici si ritira anche dal sociale, per la difficoltà di condividere momenti di evasione che sente non le appartengono più.

3. IL MOBBING SESSUALE

Prima di parlare di mobbing sessuale, sicuramente la forma di mobbing più grave ed odiosa, è utile fare una premessa sulle molestie sessuali, che di per sé non sono mobbing, ma sono legate ad esso da un doppio filo e ne possono costituire il preambolo.

Scrive Ege: “le molestie sessuali sono una serie di comportamenti di avvicinamento a scopo sessuale portate avanti da una persona verso un’altra che evidentemente non lo desidera e rifiuta questo tipo di contatto. Le molestie non sono solo atti, ma comprendono la sfera ben più ampia del linguaggio: parole, battute, apprezzamenti, allusioni pesanti oppure proposte più o meno dirette, spesso accompagnate da minacce di ritorsione in caso di risposta negativa”. La differenza principale con il mobbing si evidenzia nel fatto che il mobber ha lo scopo di allontanare la vittima; il molestatore sessuale, invece, vuole tenerla il più possibile vicino a sé e la obbligherà a lavorare quotidianamente vicino a lui. Ma nel momento in cui il molestatore subirà ripetuti rifiuti, il legame tra molestia sessuale e mobbing si farà sottilissimo, ed egli si trasformerà in vero e proprio mobber, con ritorsioni e vendette per il rifiuto ricevuto. Spesso dimentica l’iniziale attrazione verso la vittima e agirà solo per desiderio di vendetta. Quando il mobbing passa attraverso un implicito o esplicito ricatto usato per ottenere ciò che desidera, diventa il peggiore comportamento che si può incontrare in un ambiente lavorativo.

Il mobber può anche non essere attratto dalla vittima, ma usare molestie sessuali come un metodo particolare di vessazione: può dipendere dalla presenza di un ambiente favorevole dove questo tipo di strategia sembra essere la più letale per eliminare la vittima.

Gli attacchi del mobbing sessuale possono passare attraverso calunnie, voci e diffamazioni (del tutto false) sulle abitudini sessuali della vittima. Il mobber studia bene l’ambiente di lavoro e per crearsi degli alleati sceglierà le affermazioni e le calunnie capaci di fare colpo sui colleghi vicini alla vittima.

Il mobber viene descritto come un soggetto frustrato e problematico, che non ha la capacità di confrontarsi in modo diretto e alla pari con l'oggetto del suo desiderio a causa di problematiche psicologiche non risolte che lo portano a ripetere comportamenti inadeguati e violenti.

Generalmente il mobbing sessuale è devastante, non solo perché arreca, indubbiamente, offesa alla dignità e alla libertà della persona che lo subisce, ma anche perché crea un ambiente di lavoro intimidatorio, ostile e umiliante con danni gravi, e alle volte irreparabili, alla personalità del mobbizzato.

4. MOBBING E DANNO DA PREGIUDIZIO ESISTENZIALE

L'elenco dei danni che i comportamenti di mobbing possono causare, come si evince da quanto detto finora, è lungo e complesso: danni patrimoniali, danni all'integrità psicofisica e, spesso, danni alla personalità del lavoratore. La progressiva perdita di autostima ed il progressivo isolamento sono, infatti, idonei a condizionare pesantemente la vita, non solo lavorativa, ma anche personale e familiare della vittima. La dottrina e la giurisprudenza hanno constatato l'inadeguatezza delle tradizionali categorie del danno patrimoniale, morale e biologico rispetto all'esigenza di assicurare l'integrale risarcimento alla persona del lavoratore mobbizzato.

Il danno esistenziale nasce, quindi, dalla constatazione che il lavoratore può subire pregiudizi di natura non economica anche in assenza di lesioni all'integrità psicofisica.

Dice la Cassazione: " il danno esistenziale... a differenza del danno morale (che ha natura emotiva e interiore) e del danno biologico (subordinato alla

lesione dell'integrità psicofisica del danneggiato medicalmente accertabile) consiste nel pregiudizio, oggettivamente accertabile, che l'illecito (nella specie, del datore di lavoro) abbia cagionato sul fare areddituale del soggetto, alterandone abitudini di vita e assetti relazionali che a lui erano propri, sconvolgendone la vita quotidiana e privandolo di occasioni per l'espressione e la realizzazione della sua personalità nel mondo esterno. Pertanto il danno esistenziale si fonda sulla natura non meramente emotiva ed interiore (propria del danno morale) ma oggettivamente accertabile del pregiudizio, attraverso la prova di scelte di vita diverse da quelle che si sarebbero adottate se non si fosse verificato l'evento dannoso".

In tutte le forme di mobbing la giurisprudenza ha ritenuto di poter ravvisare un'ipotesi di responsabilità del datore di lavoro avente natura contrattuale e fondata sull'art. 2087 c.c. che prevede una serie aperta di obblighi posti a tutela nell'ambiente lavorativo, dei diritti fondamentali ed assoluti del lavoratore alla salute (art. 32 Cost.) e alla dignità umana (artt. 2, 3 e 41 Cost.).

Il danno esistenziale, in altre parole si sostanzia:

- nel non poter più fare o fare in modo limitato le attività che si svolgevano prima, specie quelle extraeconomiche: la persona danneggiata non è più quella di prima; ha attacchi di collera in famiglia e con gli amici, prova un senso di malessere che gli impone di ripensare i propri spazi e di modificare le proprie abitudini, perde la fantasia, accantona interessi ed hobbies;
- nel doversi dedicare ad attività gravose come cure mediche, ricerca di un nuovo lavoro, terapie, ecc.;
- nel procurare un peggioramento della qualità di vita ai propri familiari dato che la vita familiare viene sconvolta.

Il danno che il lavoratore subisce in caso di mobbing, infatti, non sempre arriva alla compromissione del diritto alla salute; non per questo però, si può sostenere che il lavoratore non abbia avuto alcuna conseguenza sul piano esistenziale. Proprio l'ampia estensione del danno esistenziale consente di farvi rientrare ogni lesione della qualità della vita della persona e, in questa prospettiva, tale danno permette di superare gli stretti confini di quello biologico necessariamente legato ad un pregiudizio della salute medicalmente accertato; consente così il risarcimento di situazioni che meritano tutela anche se non possono essere ricondotte alla lesione del diritto alla salute in senso stretto.

Dall'osservazione dei casi ai quali è stato riconosciuto il danno esistenziale, emergono due dati comuni:

- il danno concerne la delusione di un progetto, parziale o totale, ben determinato e proprio del singolo danneggiato;
- il danno concerne attività che, per loro natura, si sarebbero svolte tendenzialmente in un periodo limitato nel tempo.

La differenza che corre tra il danno biologico e quello esistenziale passa proprio per il generico riferimento alle attività del vivere quotidiano comuni a tutti proprio del danno biologico e la specifica delusione di un' aspettativa, la frustrazione dell'interesse a svolgere una o più determinate attività connotanti il progetto di vita di quella persona, rispetto alla generalità degli individui, in quanto espressione della sua personalità unica ed irripetibile, che sono invece caratteristica del danno esistenziale.

Va aggiunto che danno biologico e danno esistenziale possono coesistere quali distinte conseguenze pregiudizievoli del medesimo illecito.

Nella categoria del danno esistenziale, peraltro, confluiscono componenti per così dire “ spurie” di danno a volte ricondotte nel concetto di danno biologico in senso dinamico ma che nulla hanno a che fare con la lesione dell'integrità psicofisica.

L'accertamento del danno è delicato e complesso, i passi da compiere e gli elementi di cui un consulente deve tenere conto nella valutazione dello stesso sono molteplici ma lo psicologo forense possiede gli specifici strumenti per poterlo fare. E' proprio in base a questa complessa analisi che è lecito aspettarsi che la vittima di un'esperienza odiosa come quella del mobbing, dopo aver subito abusi, vessazioni e persecuzioni, ottenga il pieno riconoscimento dei suoi diritti fondamentali garantiti in modo imprescindibile dal nostro Ordinamento giuridico e dalla Carta Costituzionale.

BIBLIOGRAFIA

- F. AVALLONE & A. PAPLOMATAS, Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005.
- F. AVALLONE, Psicologia del lavoro, Carocci Editore, Roma 1998.
- T. A. BEEHR & J. E. NEWMAN, Job stress, employee health and organization effectiveness, *Personnel Psychology*, 31, 1978.
- F. BUFFA & G. CASSANO, Il danno esistenziale nel rapporto di lavoro, UTET, Torino 2005.
- P. CAPRI, Danno biologico con pregiudizi esistenziali. Proposte e considerazioni. Newsletter AIPG n.35, 2008.
- A.A. CASILLI, Stop mobbing: resistere alla violenza psicologica sul luogo di lavoro, Derive Approdi, Roma 2000.
- P. CENDON, Trattato breve dei nuovi danni, Cedam, Padova 2001.
- M. J. DAVIDSON & C. L. COOPER, A model of occupational stress, *Journal of Occupational Medicine*, 23, 1981.
- M. DEPOLO & G. SARCHIELLI, Psicologia dell'organizzazione, Il Mulino, Bologna 1991.
- M. DEPOLO (a cura di), Mobbing: quando la prevenzione è intervento, Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno, Franco Angeli, Milano 2003.
- H. EGE, Il mobbing in Italia, Pitagora Editrice, 1997 Bologna.
- H. EGE & M. LANCIANI, Stress e mobbing, Pitagora Editrice, 1998 Bologna.
- H. EGE, Mobbing: conoscerlo per vincerlo, Franco Angeli, Milano 2001.
- A. GILIOLI & R. GILIOLI, Cattivi capi, Cattivi colleghi, Mondadori, Milano 2000.
- M. F. HIRIGOYEN, Molestie morali: la violenza perversa nella famiglia e nel lavoro, Einaudi Editore Torino 2000.

P. G. MONATERI, M. BONA, U. OLIVA, F. PECCENINI, P. TULINI, Il danno alla persona, UTET, Torino 2006.

G. FAVRETTO, Lo stress nelle organizzazioni, Il Mulino, Bologna 1994.

T. FIELD, Bully in sight: how to predict, resist, challenge and combat workplace bullying, Didcot, Success Unlimited, 1996.

H. LEYMANN, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.Leymann.se/>.

A. LANOTTE, Il danno alla persona nel rapporto di lavoro, Torino 1998.

A. MASLOW, Motivazione e personalità, Armando Editore, Roma 1992.

P.MODERATO & F. ROVETTO, Psicologo: verso la professione, McGraw-Hill, Milano 1997.

R. PEARSE, What managers think about their managerial careers, Amacom, Newyork, 1977.

ORDINE PSICOLOGI DEL LAZIO, Linee guida per l'accertamento e la valutazione psicologico-giuridica del danno biologico-psichico e del danno da pregiudizio esistenziale.

S. M. SORACE, Il danno esistenziale e la protezione della persona: dalle norme costituzionali all'intervento psicologico, Psichiatria Psicologia e Diritto, Anno I – n.1 – Aprile 2009.

M.E. TORBIDONE, A. MAZZOCCO, A. RUTA, Il risarcimento del Danno Esistenziale e del Macro danno, AIPG, ROMA 2008.

C. VILLA (a cura di), Olistica organizzativa, Polarità, Roma 1994.

C. VILLA (a cura di), Il cambiamento del Genitore Organizzativo, Polarità, Roma 1994.

C. VISSWESSVARAN et al., The role of social support in the process of work stress: a meta-analysis, Journal of vocational behavior, 54, n.2.

P. B. WARR, Job features and excessives stress, Preventions of Mental Ill Health at Work, HMSO, London 1992.

P. ZIVIZ & P. CENDON, Il danno esistenziale, Giuffrè, Milano,2000.

P. ZIVIZ, La tutela risarcitoria della persona. Danno morale e danno esistenziale, Diritto Privato Oggi, Giuffrè, Milano 1999.

SITIWEB

<http://www.psicolab.net/2009/benessere-organizzazioni/>

<http://www.stopmobbing.org>

<http://www.psychiatryonline.it/ital/scale/>

http://www.dirittolavoro.altervista.org/mobbing_dannoesistenziale_serrao.html

<http://www.ispels.it/informazione/stressmobbing.pdf>

http://www.dirittolavoro.altervista.org/mobbing_denitto.html

<http://www3.unict.it/mobbing/materiali>

[\[roma3.caspur.it/.../tesi%20dottoranda%Valentina%20TOMARCHIO%20.pdf\]\(http://roma3.caspur.it/.../tesi%20dottoranda%Valentina%20TOMARCHIO%20.pdf\)](http://www.dspace-</p></div><div data-bbox=)

<http://www.ismob.it/Articoli/ifattoridirischiopsicosocialeneiluoghidilavoro.pdf>

<http://www3.unict.it/mobbing/materialiformativi01.doc>

SOMMARIO

1. Persona benessere e attività lavorativa	p. 2
2. Il mobbing	“ 8
2.1. Mobbing tra pari o orizzontale	“ 16
2.2. Mobbing strategico o bossing	“ 17
2.3. Il mobber	“ 17
2.4. La condizione del mobbizzato	“ 21
3. Il mobbing sessuale	“ 23
4. Mobbing e danno da pregiudizio esistenziale	“ 25
Bibliografia	“ 29
Siti web	“ 31