
Dispensa per il corso di Psicologia di Comunità a.a. 2007/08 dell'Università degli
Studi "G. D'Annunzio" di Chieti e Pescara

Il Mobbing

a cura di
Graziana Mazzotta

Indice

CAPITOLO 1 IL MOBBING	4
1.1 CHE COS'È IL MOBBING	5
1.2 STRATEGIE E FASI DEL MOBBING	9
1.3 MOBBING: CHI SONO GLI ATTORI?	12
CAPITOLO 2 LE CONSEGUENZE	17
2.1.1CONSEGUENZE PER LA VITTIMA	17
2.1.2CONSEGUENZE PER L'AZIENDA	21
2.1.3CONSEGUENZE PER IL MOBBER	22
2.1.4CONSEGUENZE SOCIALI	22
2.1.5CONSEGUENZE AMBIENTALI	23
2.2 PROCESSI PSICHICI NEL MOBBING	24
CAPITOLO 3 LE CAUSE	32
3.1 LE DINAMICHE SOTTESE AL FENOMENO	34
3.2 POSSIBILI CAUSE PSICOLOGICHE	35
3.3 RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVE	37
3.4 ALTRE TEORIE DI RICERCATORI EUROPEI	40
3.4.1LE CAUSE DEL MOBBING SECONDO WALTER	40
3.4.2LE CAUSE DEL MOBBING SECONDO LEYMANN	44
3.5 IL SISTEMA A "CUBO" DELLE CAUSE	47
DI HARALD EGE	
BIBLIOGRAFIA	55

INTRODUZIONE

Il Mobbing, è quel vasto e inquietante fenomeno denominato anche “terrorismo psicologico” sul posto di lavoro fatto di abusi, vessazioni, persecuzioni, comportamenti ostili, negativi, psicologicamente violenti.

Non si può in nessun modo aiutare una persona che soffre di Mobbing concentrandosi esclusivamente su di essa, sulle sue percezioni e sui suoi sintomi.

Il Mobbing non è una malattia di questa persona, ma un malessere relazionale all'interno dell'ambiente lavorativo, della vittima che da fuori va a percuotersi sulla salute e sulla psiche della vittima. Trattare il Mobbing significa curare la persona che soffre, ma occuparsi anche e soprattutto del suo ambiente lavorativo.

1. IL MOBBING

In un'azienda di servizi che elabora programmi di computer e software i tempi di consegna sono sempre strettissimi e i dipendenti sono continuamente sottoposti a superlavoro. Matteo è un programmatore dipendente di questa azienda: a volte si trova in difficoltà e indietro col lavoro, ma nessun collega può e vuole aiutarlo, perché impegnato a gestire i suoi stessi tempi strettissimi. Inoltre, nell'azienda esiste una forte competitività: ogni dipendente che riesce a consegnare in tempo il lavoro riceve una gratificazione, mentre chi resta indietro corre seri rischi. In conseguenza di tutto questo, i rapporti personali tra tutti i colleghi (e non solo nei confronti di Matteo) sono praticamente inesistenti e improntati a una gelida cortesia formale.

Matteo riceve una cospicua gratificazione per aver portato a termine in tempo un importante lavoro. Questo suscita invidia nei colleghi che temono di venire ingiustamente surclassati: ora, pensano, il capoufficio privilegerà lui invece di noi. Cominciano così a isolarlo e a prenderlo in giro: “Sei tu il fenomeno, quindi non hai bisogno di consigli da parte nostra”.

Matteo è ora bersaglio di veri e propri attacchi: è accusato di eccessivo lavoro e di superbia nei confronti dei colleghi. Prima era spesso attaccato, ora ogni problema viene gettato su di lui, che è diventato ormai il capro espiatorio dell'intero ufficio: “la colpa del ritardo è sua, voleva fare tutto da solo”, “Non ci ha informato per avere da solo tutto il vantaggio”, “Quello vuole farci le scarpe a tutti”. Matteo si accorge della freddezza che improvvisamente lo circonda e comincia a chiedersi cosa ha mai fatto per meritarsela.

A furia di interrogarsi, Matteo è arrivato al punto che la situazione in ufficio è diventata un chiodo fisso: non dorme più bene, si sveglia spesso in preda a incubi, comincia ad avvertire tremori alle gambe quando va in ufficio ed entra in una lieve depressione, poiché vede che non riesce in nessun modo a migliorare le cose.

In seguito ai sintomi che avverte, Matteo va una prima volta in malattia, ma al ritorno in ufficio le cose sono anche peggio: ora i colleghi lo prendono in giro anche per avere, a loro dire, rimediato delle vacanze extra quando loro erano oberati di lavoro. Matteo cerca di resistere, ma deve chiedere altri giorni di permesso: l'insonnia si è aggravata e la depressione è sempre più profonda, non riesce a entrare in ufficio e a mettersi al lavoro.

L'Ufficio Personale, allarmato anche del ritardo del lavoro, nota le ripetute assenze di Matteo e comincia ad indagare: la soluzione più facile è inviare richiami disciplinari a una sola persona (Matteo) piuttosto che a tutto l'ufficio.

Matteo è in piena depressione: non riesce più a dormire o ad andare avanti senza pastiglie. Ora è convinto più che mai che tutto il mondo ce l'ha con lui, non solo i colleghi, ma anche l'azienda stessa, che lo richiama, lo rimprovera, gli nega permessi, ferie e aspettative.

Matteo, ormai incapace di reggere ancora la pressione a cui è sottoposto, si dimette. Le sue referenze per un altro eventuale impiego non sono certo delle migliori, e comunque, prima di riprendere il lavoro, ha bisogno di riposo e di cure per uscire dal tunnel della depressione e riprendere fiducia in se stesso”.

(Harald Ege, 2001 “Mobbing conoscerlo per vincerlo”)

1.1 CHE COS'È IL MOBBING

Da qualche anno si discute di un fenomeno di disagio in ambito lavorativo che è stato variamente definito, con termini equivalenti tra loro, ma che non mutano la natura del problema, mobbing, bossing, bullying, persecuzione, molestia morale.

Con questi termini si intende quella condizione in cui si vive con sentimento di terrore e di isolamento la propria situazione lavorativa.

Anzitutto occorre chiedersi se ci si trovi di fronte ad un fenomeno nuovo o di vecchia data.

La percezione della “patogenicità” dell'ambiente di lavoro per la psiche non è certo un fatto recente come la percezione del fenomeno del Mobbing, che risale invece ai primi anni '90.

Sappiamo che il cinema (i *Tempi moderni* di Charlie Chaplin) ha contribuito a denunciare una condizione che va oltre i limiti del fisiologico; questa condizione di stress si ripercuote su tutti i lavoratori in genere, mentre oggi le strategie del Mobbing appaiono, nella loro peculiarità, molto più “ individualizzate”.

Il termine Mobbing, termine che in inglese sta ad indicare «attacco, assalto», ed è stato ripreso dall'etologia, è stato introdotto dallo psicologo svedese di origine tedesca Heinz Leymann intorno agli anni '90 per descrivere un fenomeno nato in ambito lavorativo e, apparentemente, in via di estensione. Esso consiste in una forma di violenza psicologica messa in atto da un superiore o da più colleghi di lavoro nei confronti di una «vittima»,

soggetta a continui attacchi e ingiustizie che a lungo andare la portano ad una condizione di estremo disagio psicologico, quando non addirittura ad un crollo dell'equilibrio psicofisico.

In Inghilterra il fenomeno è conosciuto come Bullying e ha avuto uno sviluppo di tipo diverso, in quanto prettamente legato alla cultura anglosassone. Il Bullying infatti è più legato al terrore psicologico derivato da molestie sessuali, e quindi non viene normalmente considerato Mobbing, ma solo una componente di questo.

Il fenomeno è stato anche ampiamente descritto e studiato in Svezia e Norvegia ed in altri Paesi del Nord Europa. E' stato un ricercatore tedesco, Harald Ege, il primo a parlare di Mobbing in Italia, dove l'argomento è stato largamente disatteso e, benché esistente e diffuso, ignorato da coloro che studiano le realtà lavorative ed il comportamento dei gruppi.

Attualmente i danni da Mobbing rientrano, in Germania, nella casistica delle malattie professionali e le cause intentate per ottenere il risarcimento del danno biologico (cioè delle conseguenze psicofisiche sulla salute della vittima) sono all'ordine del giorno.

La parola Mobbing indica il terrorismo psicologico sul posto di lavoro. Il verbo inglese *to mob* significa "assalire, aggredire, affollarsi attorno a qualcuno", mentre la forma verbale in *-ing* esprime l'attività, il movimento. Il termine ha dunque valenza metaforica ed esprime così con tutta la forza dell'immagine dell'assalto e dell'accerchiamento di gruppo la situazione di terrore psicologico dovuta all'isolamento della vittima di fronte all'ostilità degli altri.

Quanto sono diffusi i casi di Mobbing?

Le stime riportate da alcune indagini sono sorprendentemente differenziate. Per Leymann (1996), il 25% della forza lavoro svedese risulta seriamente colpita da Mobbing, contro il 4.5% rilevato da Einarsen e Skogstard (1996) in una ricerca norvegese, o l'8% della popolazione produttiva austriaca riportato da Niedl (1996).

Oggi si parla di 1.000.000 di casi di Mobbing in Italia; la stima risulta fortemente approssimativa; se sommiamo questo numero a quello delle persone affette da crisi di panico (che secondo alcune stime epidemiologiche sarebbero 1.800.000), problema questo anch'esso emergente, pur risultando meno evidente del Mobbing, nei luoghi di lavoro e se a queste cifre sommiamo tutte le altre forme di disagio psichico, anche esse riscontrabili nei luoghi di lavoro o direttamente correlate al lavoro, giungiamo ad un quadro d'insieme che supporta decisamente la tesi di una società in cui la maggioranza delle persone vive in un ambito sociale molto stressante.

Come ho accennato in precedenza, con il termine Mobbing si intende una forma di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti, da parte di colleghi o superiori. La vittima di queste vere e proprie persecuzioni si vede emarginata, calunniata: le vengono affidati compiti dequalificanti, o viene spostata da un ufficio all'altro, o viene sistematicamente messa in ridicolo di fronte a clienti e superiori. Nei casi più gravi si arriva anche al sabotaggio del lavoro e ad azioni illegali.

Lo scopo di tali comportamenti può essere vario, ma sempre distruttivo: eliminare una persona divenuta in qualche modo "scomoda", inducendola alle dimissioni volontarie o provocandone un motivato licenziamento.

Leymann nel 1993 così definì il Mobbing:

*“In caso di conflitto, le azioni che hanno la funzione di manipolare la persona in senso non amichevole si possono distinguere in tre gruppi di forme di comportamento. Un gruppo di azioni verte sulla **comunicazione** con la persona attaccata, tendendo a portarla all'assurdo o alla sua interruzione (con lui/lei si urla, si rimprovera, si critica continuamente il lavoro o la vita privata, si fa terrorismo telefonico, non le si rivolge più la parola, si rifiuta il contatto, si fa come se non ci fosse, si mormora in sua presenza, ecc.). Un altro gruppo di comportamenti punta sulla **reputazione** della persona, utilizzando strategie per distruggerla (pettegolezzi, offese, ridicolizzazioni per esempio su handicap fisici, derisioni pubbliche per esempio delle sue opinioni o idee, umiliazioni). Infine le azioni del terzo gruppo tendono a manipolare la **prestazione** della persona, per esempio per punirla (non gli/le viene dato alcun lavoro o gli/le vengono affidati compiti senza senso, o umilianti, o molto pericolosi ecc.). Alcuni di questi comportamenti si possono trovare nella comunicazione umana quotidiana (come essere ignorato dagli altri) o durante casuali litigi. Solo se queste azioni vengono compiute di proposito, frequentemente e per molto tempo, si possono chiamare Mobbing”*

(Leymann 1993a, pagg. 273-274)

La definizione ufficiale ci giunge dalla *Gesellschaft gegen psychosozialen Streß und Mobbing e. V.* (Associazione contro lo Stress Psico-sociale ed il Mobbing), fondata in Germania nel 1993, secondo cui il Mobbing consiste 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 indirettamente da una o più

persone in modo sistematico, frequentemente e per un lungo periodo di tempo, con lo scopo e/o la conseguenza della sua estromissione dal mondo del lavoro. Questo processo viene percepito dalla vittima come una discriminazione.

Bisogna però fare molta attenzione: un singolo episodio conflittuale non può essere considerato Mobbing. Le azioni negative per diventare mobbizzanti devono essere attuate in maniera sistematica e per un periodo di tempo prolungato, che sembra variare a seconda delle condizioni e del contesto. Ad esempio, quando la situazione occupazionale è più critica è possibile che i comportamenti di Mobbing durino più a lungo nel tempo: il lavoratore esita maggiormente a mettere a rischio il posto di lavoro denunciando la persecuzione subita.

Le condizioni di frequenza e durata delle azioni negative conferiscono un carattere processuale al fenomeno, che ha modalità di sviluppo che si sono dimostrate piuttosto stereotipiche. (Niedl,1996; Zapf *et al.*, 1996; Resch *et al.*, 1996).

Il Mobbing può essere considerato come una forma estrema di conflitto, che si evolve a partire da una situazione di conflitto quotidiano non efficacemente gestito e risolto. Di per sé, infatti, il conflitto quotidiano non deve essere considerato negativo e controproducente, anzi può rappresentare un'occasione di riflessione sulle cause della disfunzione e spronare il gruppo alla ricerca di soluzioni efficaci. Ma là dove non venga gestito adeguatamente e qualora evolva in una reiterazione dei comportamenti aggressivi è molto probabile che il conflitto quotidiano assuma il carattere perverso del Mobbing.

Poiché il conflitto può essere considerato fisiologico di una normale interazione umana, è comprensibile in queste primissime fasi di *escalation* che i segnali premonitori del Mobbing non siano obiettivamente visibili e riconoscibili né dall'esterno, né da colui che si trova nell'occhio del ciclone. La persona vessata, infatti, può inizialmente reagire alle azioni negative che le vengono rivolte con stupore ed incredulità, considerandole episodi apparentemente privi di significato, semplici scherzi di cattivo gusto. Quando però i comportamenti mobbizzanti si fanno sempre più frequenti, serrati e la situazione si protrae per un certo periodo di tempo, ecco che il Mobbing appare in tutta la sua pienezza e diventa chiara l'intenzione del molestatore di colpire proprio quella persona, la quale spesso viene stigmatizzata dal gruppo intero.(Resch *et al.*, 1996). Lo stupore della vittima di fronte alla situazione si fa sempre più grande tanto che , nel disperato tentativo di ricerca della causa dell'ostilità che le viene dimostrata, benché percepita come ingiusta, l'unica spiegazione

plausibile è attribuirlo a se stessa. Il processo di autocolpevolizzazione viene fortemente incoraggiato dalla reticenza e dal silenzio del gruppo di colleghi: ciò rende più probabile che la vittima sia sopraffatta da un sentimento di solitudine e di unicità dell'esperienza che sta affrontando.

Una ulteriore nuova definizione del Mobbing fornita da Harald Ege, vede questo fenomeno e le sue tecniche paragonabili a quelli di una guerra vera e propria sul lavoro:

“Il Mobbing è una guerra sul lavoro in cui, tramite violenza psicologica, fisica e/o morale, una o più vittime vengono costrette ad esaudire la volontà di uno o di più aggressori. Questa violenza si esprime attraverso attacchi frequenti e duraturi che hanno lo scopo di danneggiare la salute, i canali di comunicazione, il flusso di informazioni, la reputazione e/o la professionalità della vittima. Le conseguenze psico-fisiche di un tale comportamento aggressivo risultano inevitabili per il mobbizzato.”

1.2 STRATEGIE E FASI DEL MOBBING

Il Mobbing è un fenomeno complesso, che può esprimersi in vari modi e i cui attori possono comportarsi secondo canoni diversi. Tuttavia cominciamo a renderci conto che nel Mobbing esiste una costante: la vittima è sempre in una posizione inferiore rispetto ai suoi avversari. Inferiorità non riferita al potere, all'intelligenza o alla cultura, ma come status: durante un lungo periodo di tempo in cui subisce Mobbing, la vittima perde gradatamente la sua posizione iniziale, cioè perde:

- la sua influenza
- il rispetto degli altri verso di lui
- il suo potere decisionale
- la salute
- la fiducia in se stesso
- gli amici
- l'entusiasmo nel lavoro
- la sua dignità

Il Mobbing non è una situazione stabile, ma un processo in continua evoluzione.

Sulla base di ciò, gli esperti tedeschi e svedesi hanno cercato di definire gli stadi che il Mobbing attraversa, per cercare di capirne così i metodi e le prerogative.

Il modello più famoso è quello a quattro fasi elaborato da Leymann

- Fase 1 - segnali premonitori;
- Fase 2 - Mobbing e stigmatizzazione;
- Fase 3 - il caso diventa «ufficiale»;
- Fase 4 – allontanamento.

Tuttavia si ritiene che questo modello rifletta una percezione del Mobbing prettamente applicata alla realtà svedese, in cui Leymann operava con una valida e precisa integrazione derivata dalle sue radici culturali tedesche. Esso è inadeguato ed inapplicabile ad una realtà sociale come quella italiana, essendo questa per troppi versi distante e non confrontabile con quella germanica o nordeuropea, all'interno della quale, e per la quale, esso era stato elaborato.

Un modello più adatto alla realtà del Mobbing italiano è quello fornito dal ricercatore tedesco Harald Ege, il quale ha operato degli aggiustamenti sul modello base di Leymann e ne costituisce un ampliamento. Il modello di Ege, si compone di sei fasi di Mobbing vero e proprio, legate logicamente tra loro e precedute da una sorta di pre-fase, detta “condizione zero”, che ancora non è Mobbing, ma che ne costituisce l'indispensabile presupposto.

La “**condizione zero**”.

Non si tratta di una fase, ma di una pre-fase, di una situazione iniziale normalmente presente in Italia e del tutto sconosciuta nella cultura nordeuropea: il conflitto fisiologico, normale ed accettato. Un aspetto fondamentale in questa fase è che non c'è da nessuna parte la volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri.

1ª fase: il conflitto mirato.

E' la prima fase del Mobbing, in cui si individua una vittima e verso di essa si dirige la conflittualità generale. Il conflitto fisiologico di base, dunque, prende una svolta, non è più una situazione stagnante, ma si incanala in una determinata direzione. A questo punto l'obiettivo non è più solo quello di emergere, ma quello di distruggere l'avversario. Inoltre, il conflitto non è più oggettivo e limitato al lavoro, ma sempre più, rivolto verso argomenti privati.

2ª fase: l'inizio del Mobbing.

Gli attacchi da parte del *mobber** non causano ancora sintomi o malattie di tipo psicosomatico alla vittima, ma tuttavia suscitano in lei un senso di disagio e fastidio. Essa percepisce un inasprimento delle relazioni con i colleghi ed è portata quindi ad interrogarsi su tale mutamento.

Questa fase è chiamata anche “Maturazione del conflitto”, in quanto il conflitto matura e diventa continuativo, trasformandosi in Mobbing vero e proprio.

In questo stadio, anche il fatto più banale può assumere le proporzioni di un vero e proprio terrore psicologico. Non si tratta più del conflitto quotidiano tra colleghi che danno sfogo a piccole gelosie e innocue rivalse: ora ci troviamo di fronte due acerrimi nemici che si fronteggiano con ogni mezzo, su un vero e proprio campo di battaglia. Non necessariamente, tuttavia, gli attori del Mobbing hanno l'aspetto di due nemici: la vittima infatti non sempre si rende conto del perché le viene fatto Mobbing e può ancora cercare di normalizzare la relazione con il mobber.

Il mobber in questa fase invece normalmente è già determinato nel suo comportamento e la reazione della vittima potrebbe aggravare la sua azione.

3ª fase: primi sintomi psicosomatici.

La vittima comincia a manifestare dei problemi di salute e questa situazione può protrarsi anche per lungo tempo. Questi primi sintomi riguardano in genere un senso di insicurezza,

* Vedi Capitolo 1.3

l'insorgere dell'insonnia e problemi digestivi.

4ª fase: errori ed abusi della direzione del personale.

Il caso di Mobbing diventa pubblico e spesso viene favorito dagli errori di valutazione da parte della direzione del personale. La fase precedente, che porta in malattia la vittima, è la preparazione di questa fase, in quanto sono di solito le sempre più frequenti assenze per malattia ad insospettire la direzione del personale.

5ª fase: serio aggravamento della salute psicofisica della vittima.

In questa fase il “mobbizzato” entra in una situazione di vera disperazione. Di solito soffre di forme depressive più o meno gravi e si cura con psicofarmaci e terapie che hanno solo un effetto palliativo, in quanto il problema sul lavoro non solo resta, ma tende ad aggravarsi. Gli errori da parte della direzione infatti sono di solito dovuti alla mancanza di conoscenza del fenomeno del Mobbing e delle sue caratteristiche. Conseguentemente, i provvedimenti

presi sono non solo inadatti, ma anche molto pericolosi per la vittima. Essa finisce col convincersi di essere essa stessa la causa di tutto o di vivere in un mondo di ingiustizie contro cui nessuno può nulla, precipitando ancora di più nella depressione.

6ª fase: esclusione dal mondo del lavoro.

Implica l'esito ultimo del Mobbing, ossia l'uscita della vittima dal posto di lavoro, tramite dimissioni volontarie, licenziamento, ricorso al prepensionamento o anche esiti traumatici quali il suicidio, lo sviluppo di manie ossessive, l'omicidio o la vendetta sul *mobber*. Anche questa fase è preparata dalla precedente: la depressione porta la vittima a cercare l'uscita con le dimissioni o il licenziamento, una forma più grave può portare al prepensionamento o alla richiesta della pensione di invalidità.

Non tutti i casi di Mobbing arrivano all'ultima fase. Solo le vittime dei casi estremi (e non si tratta purtroppo di una piccola percentuale) sono letteralmente espulse dal mondo del lavoro.

1.3 MOBBING: CHI SONO GLI ATTORI?

Ora che abbiamo visto che cos'è il Mobbing e come si evolve, vediamo chi sono gli attori. "Attori" in quanto, proprio come su di un palcoscenico, ognuno di loro ricopre un ruolo particolare, che determina le sue azioni e reazioni.

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

Il **mobbizzato** è sicuramente la prima persona che si accorge del Mobbing e proprio attraverso il suo comportamento e le sue condizioni di salute è possibile per gli altri accorgersi della presenza del Mobbing. Il mobbizzato è la persona in difficoltà, che ha bisogno di aiuto immediato e concreto. Il mobbizzato è senza ombra di dubbio quello che maggiormente soffre degli effetti del terrore psicologico. Il suo ruolo è di raccogliere e convogliare su di sé gli attacchi degli altri: subire e fare da "valvola di sfogo" ai malumori altrui, proiettare su di sé i loro problemi. Chiunque può trovarsi nel ruolo di vittima, qualunque sia la sua posizione o il suo carattere.

La vittima del Mobbing non è diversa da noi, non è ammalata in modo visibile, non emana un odore particolare, non è vestita diversamente da noi, non presenta dei segni, nel suo modo di essere che indichino il suo stato di persona mobbizzata. Tuttavia, ha una sua

caratteristica di cui possiamo renderci conto solo riflettendo: non è sempre stata così come la vediamo adesso.

Il tratto tipico del mobbizzato è l'isolamento. La vittima di Mobbing si sente incompresa e sola di fronte al suo nemico, in una situazione senza via d'uscita in cui non sa come è entrata e spesso nemmeno perché. In effetti, molte persone colpite si chiedono ancora oggi cosa mai avessero fatto di male, cosa fosse o sia così sbagliato nel loro comportamento da provocare questo odio degli altri verso di loro. Qualunque sia la sua posizione o il suo carattere, la vittima generalmente, e almeno all'inizio, reagisce al Mobbing di cui è fatta oggetto; tuttavia a nulla servono i suoi sforzi: il più delle volte è la reazione stessa della vittima, in qualunque modo essa si configuri, a dare al *mobber* nuovi pretesti o nuovi motivi per continuare la sua azione.

Walter (1993) definisce la vittima del Mobbing come una persona che:

1. mostra dei sintomi di malattia, si ammala, si assenta dal lavoro, si licenzia.
2. È colpita da stress psichico o fenomeni psicosomatici, attraversa fasi di depressione o manie suicide.
3. Definisce il suo ruolo in termini di passività (“non mi fanno partecipare”).
4. Da un lato è convinta di non avere colpa.
5. Dall'altro crede di sbagliare sempre tutto.
6. Mostra mancanza di fiducia in sé, indecisione e un senso di disorientamento generale.
7. Rifiuta ogni responsabilità per la situazione o accusa distruttivamente se stessa.

Leymann offre una definizione del mobbizzato ancora più semplice ed intuitiva: vittima è colui che si sente tale. In effetti questo pensiero è abbastanza fedele alla realtà.

Il **Mobber** è colui che inizia e continua l'attacco; può avere davvero mille motivi per attivare il Mobbing: paura di perdere il lavoro o la posizione duramente guadagnata o di essere surclassato ingiustamente da qualcun altro più giovane o più qualificato, o semplicemente più simpatico; ansia di carriera che porta a frantumare qualsiasi ostacolo, vero o presunto, gli si pari davanti; semplice antipatia o intolleranza verso qualcuno con cui è costretto a convivere otto ore al giorno. Il *mobber* classico non lascia in pace la sua vittima perché ritiene di riportare vantaggi dalla sua distruzione, o la usa come valvola di sfogo dei suoi umori. Può agire da solo o cercarsi alleati. Può addirittura essere assolutamente

consapevole della sua azione, “mobbizzare” di proposito per il gusto di farlo e pianificare per divertimento nuove strategie. C’è anche chi si trova quasi per caso nella situazione di *mobber*: è risultato vincitore di un normale conflitto e del tutto inconsciamente continua la lotta con lo scopo di distruggere completamente la vittima. Paradossalmente queste persone non si rendono conto di quello che stanno facendo sulle loro vittime e sono le prime a mostrarsi incredule di fronte agli sviluppi della situazione. Infine ci sono le persone caratterialmente difficili, i collerici, gli autoritari, i megalomani ed i criticoni. E tutta una gamma di frustrati al di fuori del lavoro che sfogano i propri istinti repressi sui colleghi.

Walter ha compilato una lista anche dei tratti caratteristici del mobber. Secondo questo autore (Walter 1993, pag. 39) i mobber sono persone che:

1. tra due alternative di comportamento scelgono quella più aggressiva.
2. quando si trovano in una situazione di Mobbing si impegnano attivamente affinché il conflitto prosegua e si intensifichi.
3. conoscono e accettano in modo attivo le conseguenze negative che il Mobbing ha per la vittima ("E' colpa sua se lo trattiamo così").
4. conoscono e accettano in modo passivo le conseguenze negative che il Mobbing ha per la vittima ("Cosa devo fare io? Non l'ho fatto per cattiveria. Qualcuno deve pur perdere").
5. non sono consapevoli delle conseguenze negative che il Mobbing ha per la vittima ("Ma cosa c'è che non va con te? Non fare la vittima!").
6. non mostrano nessun senso di colpa.
7. non solo sono convinti di essere senza colpa, ma addirittura credono di fare qualcosa di buono.
8. danno ad altri la colpa e sono convinti di avere soltanto reagito a delle provocazioni.

Naturalmente non è assolutamente detto che se il nostro collega o qualcuno che conosciamo si comporti in uno dei modi descritti, sia necessariamente un mobber. Diciamo che ha una certa probabilità per esserlo o per diventarlo, che ha la tendenza ad un comportamento mobbizzante. I veri mobber cadono necessariamente al di fuori delle caratteristiche elencate dagli autori, perché sono individui imprevedibili, che sfuggono ad ogni schematizzazione. Essi infatti sono determinati nella loro azione dalle circostanze che si trovano intorno. La situazione esterna li porta al loro ruolo, senza nemmeno che essi se ne accorgano.

Troppo spesso una persona, a volte a noi vicinissima, viene sistematicamente distrutta senza che ce ne rendiamo conto (all'inizio infatti il Mobbing spesso non viene percepito nemmeno dalla vittima stessa). Questa persona ha bisogno del nostro aiuto.

Forse è timida, o troppo orgogliosa, o già troppo debole per gridarci: "Aiuto, ho bisogno di te!". Forse ci ha già mandato dei segnali di emergenza e non siamo riusciti a capirli. Purtroppo l'ambiente esterno ai protagonisti (il mobbizzato e il / i mobber) svolge un ruolo cruciale in qualsiasi situazione di Mobbing: sono i colleghi non direttamente coinvolti che possono permettere o non permettere lo sviluppo di questo fenomeno nel loro ufficio.

Gli **spettatori** sono tutte quelle persone, colleghi, superiori, addetti alla gestione del personale, che non sono coinvolte direttamente nel Mobbing, ma che in qualche modo vi partecipano, lo percepiscono, lo vivono di riflesso. La funzione che lo spettatore ricopre all'interno del posto di lavoro ha un'importanza cruciale per lo sviluppo del Mobbing. Come il ruolo del mobber dipende soprattutto dalla sua posizione gerarchica (cioè da quanto potere può convogliare nella sua azione "mobbizzante"), così anche quello dello spettatore diventa fondamentale nella sua capacità di influenza: se lo spettatore è un neoassunto in contratto di formazione allora è comprensibile che potrà fare ben poco di fronte al Mobbing; se invece è il caporeparto, egli ha l'autorità di porre fine o far proseguire il processo. Se uno spettatore non agisce, molto spesso si può tramutare in un altro temibile aggressore. Come dice un noto proverbio, il ladro non è solo chi ruba, ma anche chi gli regge il sacco: ebbene, un collega che assiste al Mobbing e non lo denuncia o non cerca di interromperlo, in qualche modo può diventare lui stesso un mobber di riflesso, ossia un "side-mobber": egli infatti favorisce il Mobbing con la sua indifferenza e la sua non disponibilità ad intervenire. I colleghi non direttamente coinvolti hanno in mano la chiave di volta per permettere o non permettere l'azione del mobber nel loro ufficio. Nel Mobbing, più che in altre situazioni, chi tace inesorabilmente acconsente.

La Huber (1995) attua una distinzione tra gli spettatori conformisti che aiutano attivamente il mobber, compiendo a loro volta piccole azioni mobbizzanti contro la vittima per portarlo sempre più fuori dalla squadra di lavoro, e gli altri spettatori conformisti che fanno finta di niente. Giustamente l'autrice include entrambi questi tipi di spettatori nella sua tipologia di mobber. Proprio quelli che fanno finta di niente – afferma la Huber – rendono possibile il Mobbing; sono loro infatti, che normalmente dovrebbero frenare il mobber e non lo fanno,

che costituiscono una piccola società all'interno dell'ufficio da cui la vittima è esclusa; vedono ogni giorno le ingiustizie davanti a loro e fanno finta di non vedere.

Gli altri invece, quelli che partecipano attivamente al Mobbing e che, come ho accennato prima vengono chiamati side-mobber, sono quelli che fanno Mobbing, ma non sono gli avversari diretti della vittima. Essi aiutano il vero mobber a distruggere la vittima più velocemente, e non si rendono conto che anche loro rientrano nella categoria dei mobber. Spesso lo fanno perché sono stati convinti dal mobber di una sua opinione: bastano pochi commenti ("Lui è pigro", "Lei sbaglia sempre tutto" ecc.) per convincere i colleghi che loro sono simili a lui e che la vittima è diversa da loro. E' facile per un mobber convincere gli altri e crearsi dei complici o side-mobber. Dopo di questo non ci vuole più molto per trovare motivi per il Mobbing. La paura di diventare essi stessi vittime del Mobbing impedisce una ferma reazione contro il mobber da parte dei colleghi spettatori.

Walter ha delineato in maniera molto semplice e chiara le caratteristiche delle persone che non sono coinvolte nel Mobbing, indicandole con il termine *co-mobber* o *mobber indiretti*. Questi i tratti degli spettatori rilevati da questo autore (Walter 1993: pag. 41):

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

Al termine di queste analisi possiamo classificare gli spettatori in tre classi: i side-mobber, che aiutano concretamente il mobber col loro sostegno e la loro alleanza; gli indifferenti, che favoriscono il Mobbing con il loro non-intervento contro le azioni distruttive del mobber (i cosiddetti simpatizzanti) e gli oppositori, che cercano di aiutare la vittima o che non accettano in genere il clima di tensione e di conflitto creatosi in ufficio e cercano una soluzione.

La categoria più interessante è sicuramente quella dei side-mobber. Essi il più delle volte non si rendono conto delle conseguenze disastrose che la loro presa di posizione ha sulla vittima: questa si sente isolata proprio perché tutti sembrano coalizzarsi contro di lei. D'altra

parte, è innegabile che se prendiamo le difese della persona ormai stigmatizzata è molto probabile che il mobber possa distruggere anche noi.

Credo che mostrare ai side-mobber le conseguenze catastrofiche della loro indifferenza per la vittima sia forse l'unico mezzo per fare loro capire che non si tratta di un semplice gioco. Nel Mobbing si rovina qualcuno, un essere umano perde progressivamente il controllo su di sé e sulla sua vita. Se i colleghi non capiscono la necessità di osservare con attenzione il clima dell'ufficio e di evitare che questo in qualche modo peggiori e diventi avvelenato, allora diventano anche loro veri e propri mobber.

2. LE CONSEGUENZE

Il Mobbing è una pratica dannosa e realmente criminale: le sue intenzioni sono dettate da sentimenti profondamente distruttivi verso gli altri ed i suoi esiti sono di portata sconvolgente. E' quindi facilmente intuibile la sua potenzialità disgregatrice del tessuto sociale. Le conseguenze di un fenomeno di tale serietà sono quindi ben immaginabili per tutti, tuttavia le prenderemo in esame dal punto di vista dei due elementi che ne subiscono solitamente il danno maggiore: il "mobbizzato" stesso e l'organizzazione (cioè l'azienda in cui la vittima ha lavorato o attualmente lavora).

2.1.1 CONSEGUENZE PER LA VITTIMA

La vittima presenta una lunga serie di disturbi, somatizzazioni e malattie, che spesso divengono cronici ed irreversibili. I problemi vissuti dalla vittima sono di tipo psichico, sociale, medico e ovviamente economico. Inoltre si manifestano problemi psicosomatici, limitazioni del benessere con in più il coinvolgimento emotivo di parenti ed amici. Inizialmente (dopo pochi giorni) il benessere della vittima si riduce in modo serio, il conflitto non risolto provoca subito e continuamente delle preoccupazioni, rinforzate dal terrore d'incontrare quotidianamente il mobber. I pensieri persistenti provocano uno stato d'ansia e panico costanti, riducendo la possibilità di orientare il pensiero verso altri ragionamenti che non siano quelli lavorativi; infatti la mente ritorna sempre verso lo stesso pensiero in modo automatico, eludendo ogni tentativo di controllo personale. La vittima rimane vincolata a ciò che ha provato sul posto di lavoro, non riesce più a staccare il

pensiero da questi problemi ai quali dedica molto tempo. Il mobbizzato riflette sulle cause del conflitto, ragiona sulla possibilità di come uscire dal problema e cerca di trovare le forze per difendere la propria incolumità; perde inoltre capacità di concentrazione nello svolgere le proprie mansioni, accusando mal di testa, giramenti del capo e una decisa riduzione della capacità mnemonica. La depressione si manifesta generalmente in due modalità possibili: da un lato la vittima percepisce la presenza continua della visione di immagini ripetitive, monotone, non reali, senza colore e prospettiva, dall'altro aumenta l'attività motoria e mentale, attraverso una fissazione del pensiero sul proprio problema, del quale parla sempre e quasi con chiunque.

Vediamo in dettaglio i sintomi, per i quali ci rifaremo ad un articolo di Leymann:

- **Sintomi da pressione psicologica.** Il mal di testa è un sintomo molto comune in casi di stress, per cui è ugualmente ricorrente nelle situazioni critiche dovute al Mobbing. In particolare è una reazione fisica alla pressione psicologica esercitata dai mobber e dall'ambiente stesso, spesso confusa con il rumore, o il fumo, o l'aria viziata. Una persona sensibile accusa spesso anche capogiri e disturbi all'equilibrio. La causa è ancora la pressione psicologica da stress, in soggetti particolarmente sensibili si può arrivare fino agli svenimenti, spesso con conseguenze ancora peggiori per il mobbizzato. I mobber infatti hanno ulteriori occasioni per accusare la loro vittima di essere troppo debole e quindi inadatta a ricoprire il suo posto di lavoro.
- **Difficoltà nelle funzioni intellettuali.** Molto sintomatico è l'annebbiamento improvviso e temporaneo della vista, che causa al soggetto una evidente difficoltà nello svolgimento del suo lavoro. Qualsiasi tipo di esame clinico in questo senso darà risultato negativo: non c'è in effetti nessuna causa fisica che disturba la vista, ma tutto è dovuto all'azione che lo stress esercita sul sistema nervoso del mobbizzato. Problemi di svolgimento delle normali mansioni di lavoro possono essere determinati anche da difficoltà di memoria o di concentrazione. Spesso questi sintomi si evidenziano attraverso episodi flagranti: si esce di casa senza le chiavi, ci si dimentica dov'è posteggiata la macchina, si sta ore sulla stessa pagina o sulla stessa somma da computare. Sono chiari segni di esaurimento psichico. La cura sarebbe il riposo, soprattutto mentale, lontano dall'ambiente di lavoro. Il mobbizzato, però ha perso ormai ogni diritto, tanto più quello al riposo.

- **Disturbi del sonno.** Si sa che il sonno riduce la trama sfilacciata dei dispiaceri e dei conflitti quotidiani, ridandoci l'energia per ricominciare le nostre fatiche ogni giorno. Possiamo immaginare in quale stato si riduca un mobbizzato, che di questo riequilibrio naturale ha bisogno più di ogni altra cosa, se la tensione gli causa insonnia, incubi, interruzioni del sonno, risvegli anticipati. Questo succede se i problemi di lavoro lo assillano fino a tarda notte e se gli impediscono quindi di staccarsi dalla situazione di Mobbing.
- **Problemi delle funzioni gastriche e digestive.** La gastrite ed i bruciori di stomaco sono altri effetti tipici dello stress, applicabili quindi anche a quel tipo di stress psicosociale che il Mobbing causa. Inappetenza, nausea e vomito sono ugualmente frequenti e assalgono la vittima nei momenti più imbarazzanti, spesso fornendo ai mobber ulteriori opportunità di pettegolezzo. Nei casi peggiori si può arrivare anche a patologie intestinali come diarree ed occlusioni, spesso con danni anche molto gravi alla salute.
- **Dolori muscolari.** Spesso si manifestano in soggetti già predisposti a questo tipo di sintomatologia, che vedono quindi i loro mali acuirsi anche in modo molto doloroso in seguito alla somatizzazione della tensione da Mobbing. Dolori di schiena, cervicali, reumatismi e artriti spesso non sono dovuti al tempo, come si tende a credere, ma vanno valutati in modo più profondo e globale.
- **Sintomi di nervosismo.** Possono essere causati anche dal solo pensiero di ritornare nell'ambiente pesante dell'ufficio o del reparto e di rivedere le facce dei consueti aguzzini; oppure dalla paura di essere rimproverati, o addirittura licenziati, a seguito di errori compiuti sotto pressione o di cui si è accusati ingiustamente dai mobber. Ognuno reagisce a modo suo: si registrano palpitazioni, bocca secca, difficoltà respiratorie, tremori o debolezza agli arti, nodi alla gola, pressione sul petto, sudori improvvisi, agitazione generale, tensione nervosa ed irrequietezza costante, anche in assenza di situazioni critiche. A volte si possono avere reazioni aggressive ed esagerate, che hanno il risultato di causare imbarazzo, nella vittima e negli altri aumentando notevolmente il Mobbing. Il Mobbizzato che presenta questi sintomi viene accusato di essere troppo nervoso, intrattabile, maleducato, di non sapere affrontare le situazioni con la calma e la professionalità dovute. Spesso chi l'accusa in questo senso non è nemmeno il mobber, ma un superiore, ignaro di tutto, che nota obiettivamente le sue reazioni inconsulte. In

questo modo il mobber avrà gioco facile nell'allargare la sua azione distruttiva, coinvolgendo in essa anche i vertici aziendali.

- **Manifestazioni depressive.** Il sentirsi abbattuti, senza un futuro in casi di Mobbing non è solo dovuto a fantasmi della mente, ma è una reazione a qualcosa che davvero esiste: il mobber in effetti sta togliendo la terra da sotto i piedi del mobbizzato che, pur percependolo, non riesce ad evitarlo. La vittima scoppia in lacrime senza motivo, si mostra apatica e pessimista: è il tunnel della depressione. Spesso la depressione non è soltanto psichica, ma anche fisica: ci si sente senza energie e senza motivazione; tuttavia, più frequentemente il problema è psichico: ci si sente insicuri, attanagliati da mille paure, di fallire, di agire, di vivere. Ci si sente soli in un mondo ostile; anche in questo caso, purtroppo, le sensazioni soggettive dell'individuo non sono troppo lontane dalla realtà. Il mobbizzato è davvero solo di fronte a tutto e tale si sente. Per questo motivo la terapia più comune a cui spesso ricorre è quella psicoanalitica o psichiatrica.

Per la vittima quindi, Mobbing significa prima di tutto problemi di salute legati alla somatizzazione della tensione nervosa. La vittima, dopo un certo periodo più o meno lungo, presenta una serie di caratteristiche comuni, per cui appare plausibile parlare di *sindrome da Mobbing*. A tale proposito il Prof. Depolo, prendendo in considerazione un gruppo di vittime che hanno richiesto una consulenza tecnica per avviare una procedura legale, ha rilevato che gli aspetti emozionali del soggetto cambiano complessivamente e progressivamente, in concomitanza con il deteriorarsi del conflitto in ambito lavorativo.

I disturbi riscontrati seguono un andamento caratteristico, riassumibile in tre fasi. La patologia psicosomatica domina il quadro di esordio clinico, spesso accompagnata da disturbi d'ansia ed agitazione, in un contesto in cui il soggetto tenta ancora di opporsi attivamente alla situazione. Nel periodo che va dai 6 ai 24 mesi di vittimizzazione la patologia si aggrava e si trasforma, ed è frequente un'evoluzione verso disturbi d'ansia con deflessione del tono dell'umore, o verso veri e propri disturbi depressivi, dopo il fallimento dei tentativi di ripristinare l'equilibrio lavorativo e personale precedente. Oltre i 24 mesi di terrorismo psicologico si verifica una cronicizzazione dei disturbi preesistenti, con evidenti aspetti di evitamento ed ottundimento sia relazionale che affettivo.

Il Mobbing è quindi un fenomeno complesso, che comprende tante situazioni, con altrettante lievi sfumature. E' multidimensionale, perché una volta avviato può coinvolgere

tutti i livelli sociali, l'azienda, il gruppo sociale di lavoro, la vittima, sia nel suo rendimento professionale, che nella salute in ambito relazionale, la famiglia della vittima.

2.1.2 CONSEQUENZE PER L'AZIENDA

Potrebbe sembrare assurdo affermare che l'azienda deve pagare delle spese e sostenere dei notevoli costi umani quando a suo interno si verifica una situazione di Mobbing. Le spese che deve pagare sono quelle derivanti dai sabotaggi che provocano la perdita di investimenti e di tempo dedicato alla ricerca per diversi anni, oltre che dalle ore perse per assenza a causa di malattie, che costringono l'azienda a trovare un sostituto da formare a livello del collega precedente, sostenendo spese elevate. A tutto ciò si aggiungono il netto calo di rendimento sia del mobbizzato che del mobber, i quali riducono notevolmente il loro impegno verso le mansioni che devono svolgere, compiendo spesso errori gratuiti sul lavoro che si addizionano alle spese precedenti. Bisogna poi sottolineare tutte le spese non misurabili che derivano dalla delusione dei clienti, che, a causa di un cattivo comportamento del lavoratore che incontra il pubblico, o per un difetto di fabbricazione di un prodotto, decidono di abbandonare la marca o l'azienda dei servizi. Per altro, un cliente scontento comunica molto più degli altri il proprio malessere, influenzando con le proprie parole molte altre persone.

I costi umani che devono sostenere sono legati alla perdita di personale specifico per alcune tipologie di lavoro, essendo questi assai difficili da recuperare sul mercato, provocano un ritardo nella consegna dell'incarico. Un ulteriore costo umano che grava sull'azienda è da considerare nel crollo del clima sociale interno all'organizzazione, che ostacola sinergicamente il procedimento di altre mansioni. Inoltre dobbiamo sottolineare che tra i lavoratori si insinua in molti casi il fantasma dell'opportunismo, che limita la fiducia e riduce conseguentemente le possibilità di collaborazione tra i lavoratori. Tali costi umani risultano anche una notevole spesa da pagare conseguente agli eventi precedenti; infatti sulla ditta ricadranno tutti i rallentamenti nella ricerca e nella produzione. Ege (1996b) ha già evidenziato come anche in Italia i costi aziendali siano molto elevati e come le organizzazioni, non essendo consapevoli del fenomeno Mobbing, non sappiano prendere in considerazione tale dinamica nel calcolo dei costi aziendali.

In conclusione quindi, evitare e combattere il Mobbing non va solo a vantaggio della vittima, ma anche del suo datore di lavoro e dell'intera società civile.

2.1.3 CONSEQUENZE PER IL MOBBER

Non ci soffermeremo a lungo sulle conseguenze del mobber a causa della scarsità di considerazioni che si possono effettuare. Ad ogni modo, possiamo elencare alcune possibili problematiche che anche un Mobber potrebbe incontrare. La più grave potrebbe essere la situazione che si verifica quando la grave condizione che si è creata in seguito al Mobbing conduce l'azienda a chiudere un reparto o a compiere una larga riduzione del personale, includendo tra i lavoratori anche il mobber. Questa possibilità è forse la più grave che il mobber possa incontrare, ma in generale questa figura vive forti stati di stress per allarme e sovra-attivazione.

2.1.4 CONSEQUENZE SOCIALI

C'è poi un'altra entità che viene gravemente danneggiata dal Mobbing, la società stessa. Pensiamo ad un mobbizzato costretto a protratte assenze per malattia. L'INPS eroga denaro all'azienda affinché questa persona sia regolarmente retribuita; non solo: la AUSL contribuisce alle spese per visite mediche, analisi, terapie ed eventuali interventi di altro genere necessari allo stato di salute della vittima. Vediamo quali sono le estreme conseguenze a cui il Mobbing può portare una sua vittima: cioè a un caso di invalidità professionale permanente. Il mobbizzato è giunto ad uno stato fisico o psichico in cui non può più svolgere normalmente alcun tipo di lavoro (esaurimento nervoso, depressione cronica, ecc.). In situazioni di danni permanenti alla salute, la vittima può essere costretta al prepensionamento in età ancora relativamente giovane. Anche in questo caso i costi per la società sono enormi: non si deve infatti considerare solo la pensione che riceve con dieci o vent'anni di anticipo rispetto alla normale età pensionabile a cui sarebbe arrivato se non fosse stato mobbizzato. Pensiamo anche a contributi sullo stipendio che non versa più e alla perdita sociale della risorsa umana relativa all'attività lavorativa che non svolge più: in pratica possiamo affermare che la sua forza lavorativa non è più al servizio della società con molti anni di anticipo.

Le ricerche europee sono arrivate ad una stima approssimativa del danno economico che un prepensionamento a quarant'anni causa alla società: la cifra si aggira su 1 miliardo e 200 milioni di lire. Una cifra da capogiro, a cui va aggiunto il costo della persona che, non

producendo più, occupa però un posto in ospedale o ad una visita specialistica, o ad una seduta di terapia.

In Svezia, un'indagine statistica condotta da H. Leymann ha rilevato che circa 50.000 persone siano state vittime del Mobbing e, dato ancora più sconcertante, circa il 5-10% del totale dei suicidi in un anno ha avuto nel Mobbing una causa scatenante. Conseguenze meno gravi, ma non certo irrilevanti, riguardano il licenziamento e l'abbandono volontario del proprio posto di lavoro a causa dell'intollerabilità della situazione. Si calcola che sia in Svezia che in Germania centinaia di migliaia di persone abbiano fatto ricorso al prepensionamento o al ricovero presso strutture specialistiche per avere subito Mobbing.

2.1.5 CONSEQUENZE AMBIENTALI

Anche l'ambiente della vittima subisce un danno da Mobbing: spesso gli umori altalenanti o insopportabili del mobbizzato riescono a far saltare i nervi anche ai familiari ed agli amici.

Immaginiamo una coppia in cui uno dei due partner cominci a subire Mobbing: diventerebbe intrattabile, sempre di malumore e depresso; le sue prestazioni sessuali lascerebbero a desiderare, balzerebbe sul letto in preda agli incubi e sveglierebbe anche il partner. Porterebbe a casa i suoi problemi sul lavoro; a volte per cercare di liberarsene si darebbe all'alcool, o al fumo; forse diventerebbe violento. Ce n'è abbastanza per separarsi. Anche un divorzio dovrebbe essere incluso all'interno dei costi a carico della società dovuti al Mobbing.

Quello appena descritto viene definito da Ege "Doppio Mobbing". E' un'altra situazione che Ege ha riscontrato frequentemente in Italia, ma di cui non si trova traccia nella ricerca europea sul Mobbing. Il Doppio Mobbing è quindi legato al ruolo particolare che la famiglia ricopre nella società italiana.

In Italia, il legame tra individuo e famiglia è molto forte; la famiglia partecipa attivamente alla definizione sociale e personale dei suoi membri, si interessa del loro lavoro, della loro vita privata, della loro realizzazione e dei loro problemi. Virtualmente non scompare mai dall'esistenza dei suoi componenti: si fa da parte, forse, ma è sempre presente a fornire consigli, aiuti, protezione. Conseguentemente, possiamo ipotizzare che, in linea generale, la vittima di una situazione di Mobbing tenda a cercare aiuto e consiglio a casa. Qui sfogherà la rabbia, l'insoddisfazione o la depressione che ha accumulato durante una giornata

lavorativa passata sotto i colpi del mobber. La famiglia assorbirà questa negatività, cercando di dispensare al suo componente in crisi ciò di cui egli ha bisogno in termini di aiuto, protezione, comprensione, rifugio dai propri problemi. La crisi porterà necessariamente ad uno squilibrio dei rapporti, ma la famiglia ha molte più risorse e capacità di ripresa di un singolo, e riuscirà a tamponare la falla.

Il Mobbing, però, non è un normale conflitto, un periodo di crisi che si concluderà presto. Il Mobbing è un lento stillicidio di persecuzioni, attacchi e umiliazioni che perdura inesorabilmente nel tempo, e proprio nella lunga durata ha la sua forza devastante. La vittima soffre e trasmette la propria sofferenza al coniuge, ai figli, ai genitori per molto tempo, il più delle volte anni. Il logorio attacca la famiglia, che resisterà e compenserà le perdite almeno per un certo tempo, ma quando le risorse saranno esaurite, entrerà anch'essa in crisi. Come un barattolo che ha un suo limite di capienza, così una famiglia può assorbire fino ad un certo limite i lamenti di uno dei suoi membri.

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

Il Doppio Mobbing indica la situazione in cui la vittima si viene a trovare in questo caso: sempre bersagliata sul posto di lavoro e per di più privata della comprensione e dell'aiuto della famiglia. Il Mobbing a cui essa è sottoposta è raddoppiato: ora non è solo presente in ufficio, ma continua, con altre modalità, anche dopo, a casa.

2.2 PROCESSI PSICHICI NEL MOBING

L'obiettivo che ci proponiamo in questo paragrafo è innanzitutto quello di illuminare quei momenti, nel corso del processo di Mobbing, che sono direttamente implicati nella stigmatizzazione della vittima, cercando anche di rendere comprensibile, per quanto ciò sia realizzabile, il vissuto con il quale essa è costretta a convivere quotidianamente.

Successivamente, andando a considerare le conseguenze del carico eccessivo di stress sopportato, vedremo con un'ottica più rigorosa come tutto ciò significhi sofferenza e tensione continua, sintomi psicosomatici caratteristici, e come la condizione della vittima del Mobbing, da un punto di vista psichiatrico, possa essere abbastanza efficacemente descritta dal Disturbo Post-traumatico da Stress.

Vorremo portare un riferimento che può essere di aiuto nel cercare di illuminare il vissuto della persona che subisce Mobbing, e che ci viene fornito da studi condotti nell'ambito della vittimologia, i quali affermano che un individuo costretto a subire gravi e prolungati frustrazioni passerà attraverso un insieme di momenti successivi che permettono di configurare, analizzandoli, quattro fasi distinguibili tra loro (Bisi,Faccioli,1996).

Eccole, in ordine:

- 1) Shock ed incredulità per l'accaduto.
- 2) Ripristino del contatto con la realtà.
- 3) Depressione traumatica ed auto accuse.
- 4) Isolamento sociale progressivo per evitare nuove frustrazioni.

In una prima fase la vittima, in preda allo shock per quanto accaduto o per quanto sta avvenendo, sarà portata a negare, sostanzialmente incredula rispetto alla situazione vissuta; si farà delle domande su quanto possa essere reale ciò che sta vivendo: nel nostro caso non riuscirà a collegare chiaramente il proprio disagio ad una causa specifica della situazione lavorativa, sarà così disorientata.

Successivamente la vittima ripristinerà il contatto con la realtà, sentirà il bisogno di parlare e confidarsi: nel Mobbing questo avverrà principalmente con i familiari o con alcuni colleghi di lavoro. Il problema qui diverrà quello di riuscire a descrivere uno sguardo carico di odio, una violenza che si può manifestare solo con sottintesi, non detti. Come trovare le parole per essere credibili?

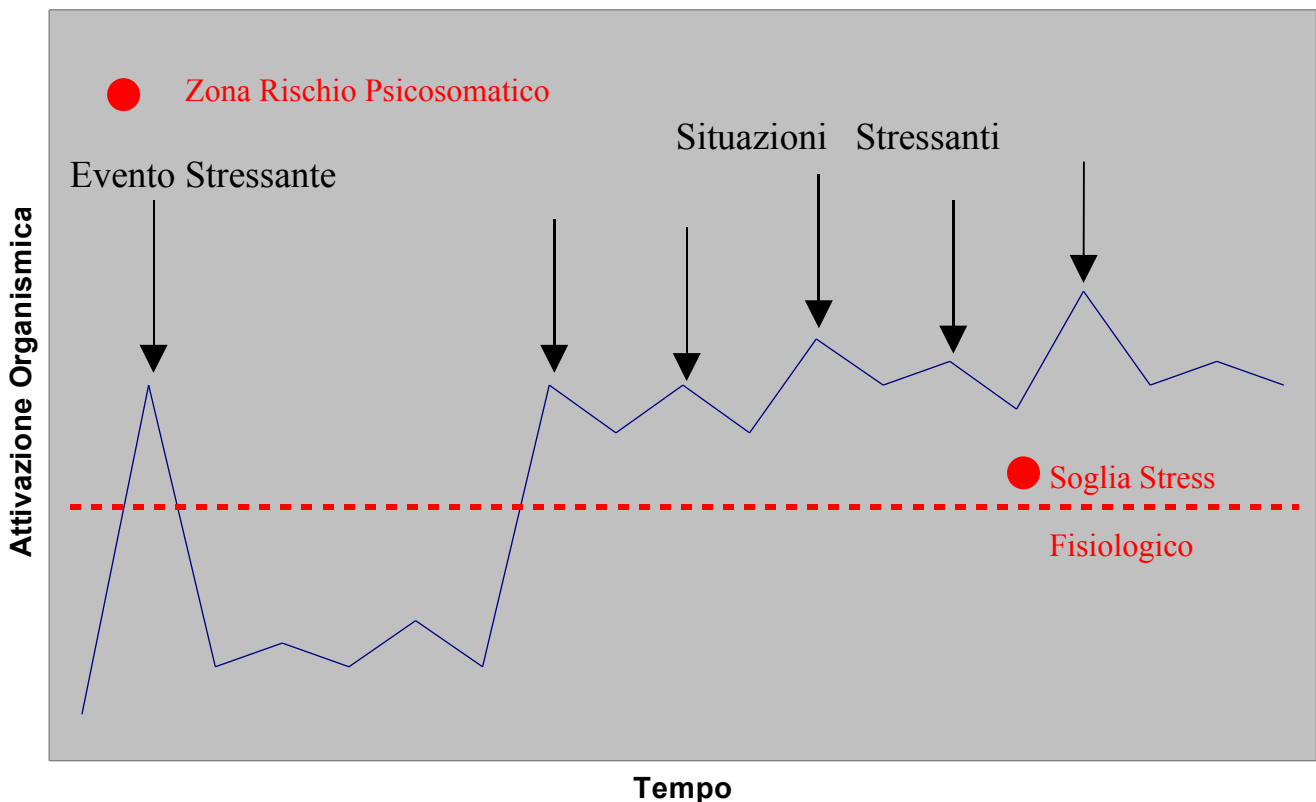
Quella successiva è la fase della depressione traumatica o delle auto-accuse: può accadere infatti che la vittima si senta responsabile della propria situazione: quando un individuo non riesce a trovare una risposta al perché sia preso costantemente di mira può egli stesso ritenersi causa dei suoi mali.

Infine, in un momento ancora successivo, si svilupperanno meccanismi di difesa atti a tamponare o a prevenire i rischi di future vittimizazioni, che porteranno la vittima a

limitare le sue interazioni sociali e a richiudersi sempre in sé stessa. Si verificherà cioè un isolamento sociale progressivo di tipo difensivo.

Un individuo che sia passato attraverso questa quarta fase avrà già sviluppato quello che la letteratura psichiatrica indica come il Disturbo Post-traumatico da Stress (Post-traumatic Stress Disorder) il quale, secondo le prime ricerche, sembra essere la diagnosi appropriata in molti casi di Mobbing (Leymann, Gustafsson, 1996).

Soffermiamoci però a spendere qualche parola anche su quello che c'è a monte di questo disturbo, e che ne è la causa prima.



In questa figura si nota l'attivazione fisiologica in corrispondenza dello stress che ben si adatta a descrivere ciò che accade alle vittime del Mobbing (attivazione che si misura attraverso indici che riguardano il funzionamento del sistema neurovegetativo: frequenza cardiaca, attività delle ghiandole sudoripare ecc.). Da notare la linea tratteggiata che indica la soglia dello stress fisiologico sopra la quale si va a finire nella zona del rischio psicosomatico.

L'incalzante manipolazione aggressiva e il conseguente stigma che il mobbizzato sarà ormai obbligato a portare con sé, configurano per lui una situazione di attivazione permanente e quindi di stress eccessivo che dovrà supportare sul luogo di lavoro. Ed è

proprio il carico di stress che aumenta progressivamente e si rinnova ogni giorno la causa principale dei suoi problemi psicosomatici.

Se in una normale situazione lavorativa si verificano più o meno regolarmente **eventi** conflittuali che conducono chi vi ha preso parte ad una attivazione fin sopra la soglia dello stress fisiologico, questi hanno di volta in volta interpreti diversi e permettono agli individui, con il ricomporsi della situazione, di recuperare un giusto livello di attivazione (parte sinistra della figura). Nel caso di situazioni consolidate di Mobbing, al contrario, abbiamo una stessa persona, la vittima, che a causa dei conflitti nei quali è costantemente costretta ad avere una parte, sarà sottoposta ad una permanente **situazione** stressante, cioè ad una prolungata attivazione al di sopra dello stress fisiologico, che ne aumenterà notevolmente il rischio di conseguenze psicosomatiche (parte destra della figura).

La ricerca sullo stress indica come fonte ad elevata potenzialità patogena per l'individuo le situazioni stressanti piuttosto che gli avvenimenti.

La reazione psicobiologica indotta dal singolo evento, per quanto esso possa essere inteso, tende infatti a rientrare non appena si attivano gli adeguati meccanismi di compenso che ognuno di noi ha a disposizione. La situazione stressante invece protrae la sua situazione nel tempo e tende a logorare i meccanismi di *coping* della vittima (Pancheri, 1980). Accade cioè che quelle stesse strategie che nel caso di un evento stressante sono efficaci nel riportare il nostro organismo da uno stato di allerta, di attivazione, alla normalità, quando l'evento stesso è prolungato nel tempo o si ripete costantemente divengono inconsistenti. Le stesse ricerche ci dicono che ad elevate soglie di attivazione, a causa dell'ansia che inevitabilmente si accompagna, l'efficienza dell'individuo, cioè la qualità delle sue prestazioni, scade sensibilmente. Questo, chiaramente, accadrebbe perché l'ansia non permette all'individuo di mantenere l'attenzione o la concentrazione necessarie per eseguire qualsiasi attività, soprattutto quando essa sia di tipo lavorativo.

Quando la situazione conflittuale, come nella maggioranza dei casi, va avanti ormai da diversi anni, si può ben capire quale sia lo stato della nostra vittima: una condizione di stress elevato, con somatizzazioni che, quando si va ad esaminare la situazione, sono già avvenute; conseguentemente, il rendimento lavorativo sarà divenuto praticamente inconsistente. In altre parole, la situazione è quella di un individuo il quale, anche nel suo tempo libero, avrà la mente comunque impegnata a pensare quali tipi di angherie dovrà

sopportare la volta successiva che si recherà al lavoro; il malessere lavorativo sarà diventato talmente pervasivo da non lasciare spazio ad altro.

Andando ora a considerare la diagnosi probabile, prenderemo brevemente in esame il Disturbo Post-traumatico da Stress così come viene descritto nella quarta edizione del manuale statistico per le diagnosi dei disturbi mentali *dell'American Psychiatric Association* (DSM IV), e ce ne serviremo successivamente per illustrare come tale disturbo si adatta perfettamente, secondo i primi studi, alla sindrome da Mobbing.

Criteri diagnostici per il Disturbo Post-traumatico da Stress

- A. La persona è stata esposta ad un evento traumatico nel quale erano presenti entrambe le caratteristiche seguenti:
- 1) La persona ha vissuto, ha assistito o si è confrontata con un evento o con eventi che hanno implicato morte, o minaccia di morte, o gravi lesioni, o gravi minacce all'integrità fisica propria o di altri;
 - 2) La risposta della persona comprendeva paura intensa, sentimenti di impotenza, o di orrore.
Nota: nei bambini questo può essere espresso con comportamento disorganizzato o agitato.
- B. L'evento traumatico viene vissuto persistentemente in uno (o più) dei seguenti modi:
- 1) Ricordi spiacevoli ricorrenti e intrusivi dell'evento, che comprendono immagini, pensieri, o percezioni;
 - 2) Sogni spiacevoli ricorrenti dell'evento;
 - 3) Agire o sentire come se l'evento traumatico si stesse ripresentando (ciò include sensazioni di rivivere l'esperienza, illusioni, allucinazioni ed episodi associativi di flashback, compresi quelli che si manifestano al risveglio o in uno stato di intossicazione);
 - 4) Disagio psicologico intenso all'esposizione a fattori scatenanti interni o esterni che simbolizzano o assomigliano a qualche aspetto dell'evento traumatico;
 - 5) Reattività fisiologica o esposizione a fattori scatenanti interni o esterni che simbolizzano o assomigliano a qualche aspetto dell'evento traumatico.
- C. Evitamento persistente degli stimoli associati con il trauma e attenuazione della reattività generale (non presenti prima del trauma), come indicato da tre (o più) dei seguenti elementi:
- 1) Sforzi per evitare pensieri, sensazioni o conversazioni associate con il trauma
 - 2) Sforzi per evitare attività, luoghi o persone che evocano ricordi del trauma
 - 3) Incapacità di ricordare qualche aspetto importante del trauma
 - 4) Riduzione marcata dell'interesse o della partecipazione ad attività significative
 - 5) Sentimenti di distacco o di estraneità verso gli altri
 - 6) Affettività ridotta (per es., incapacità di provare sentimenti di amore)
 - 7) Sentimenti di diminuzione delle prospettive future (per es. aspettarsi di non poter avere una carriera, un matrimonio o dei figli, o una normale durata della vita).
- D. Sintomi persistenti di aumentato arousal (non presenti prima del trauma), come indicato da almeno due dei seguenti elementi:
- 1) Difficoltà ad addormentarsi o a mantenere il sonno
 - 2) Irritabilità o scoppi di collera
 - 3) Difficoltà a concentrarsi
 - 4) Ipervigilanza
 - 5) Esagerate risposte di allarme.
- E. La durata del disturbo (sintomi ai Criteri B, C e D) è superiore a 1 mese.
- F. Il disturbo causa disagio clinicamente significativo o menomazione nel funzionamento sociale, lavorativo o di altre aree importanti.

Specificare se:

Acuto: se la durata dei sintomi è inferiore a 3 mesi

Cronico: se la durata dei sintomi è 3 mesi o più.

Specificare se:

Ad esordio ritardato: se l'esordio dei sintomi avviene almeno 6 mesi dopo l'evento stressante.

Tab 3.3.1 DSM IV (1994)

Il disturbo Post-traumatico da Stress (PtSD) viene definito da una serie di criteri diagnostici- sei, per essere precisi- che cercheremo ora di riassumere in modo comprensibile. Questi criteri sono chiaramente i punti di riferimento per la sua diagnosi, cioè per il suo riscontro nella persona che deve essere valutata.

- A. Il primo di questi criteri ci dice che l'individuo deve essere esposto, direttamente o indirettamente, ad un evento traumatico estremo verso il quale manifesta una risposta di paura intensa, sentimenti di impotenza o di orrore. Tra gli eventi traumatici vissuti direttamente (è questo infatti il nostro caso) il manuale include i *combattimenti militari, la violenza sessuale, lo scippo, la rapina, il rapimento, l'essere presi in ostaggio, la detenzione come prigioniero di guerra o in un campo di concentramento, i disastri naturali o provocati ecc.*
- B. Il secondo criterio riguarda il rivivere l'evento traumatico attraverso, ad esempio, ricordi spiacevoli (immagini, pensieri...) o sogni ricorrenti;
- C. Il terzo riguarda l'evitamento persistente di stimoli associati al trauma e l'attenuazione della reattività generale verso il mondo esterno alla quale ci si riferisce con i termini di "paralisi psichica" o "anestesia emozionale" (ad esempio sentimento di distacco e di estraneità verso gli altri, affettività ridotta, diminuzione delle prospettive future...);
- D. Il quarto fa riferimento all'aumentato arousal, cioè alla più elevata attivazione dell'individuo (ipervigilanza, esagerate risposte di allarme, scoppi di collera improvvisi...);
- E. Il quinto dice che la durata del disturbo deve essere superiore ad un mese (e questo viene superato abbondantemente dato che per molte vittime la situazione va avanti da diversi anni; anzi si dovrebbe parlare di PtSD cronico, sempre seguendo il manuale, in quanto la durata dei sintomi è superiore ai tre mesi);
- F. Infine il sesto dice che il disturbo causa menomazione nel funzionamento sociale, lavorativo o di altre aree importanti.

La ricerca relativa al PtSD ci dice inoltre che l'evitamento fobico di situazioni o attività che assomigliano o simbolizzano il trauma originario (criterio C), può avere come conseguenza una compromissione dei rapporti con gli altri e portare a conflitti coniugali, divorzio, o perdita del lavoro.

Se l'origine del trauma o dell'evento stressante è di tipo interpersonale, si può evidenziare la seguente costellazione di sintomi: compromissione della modulazione affettiva; comportamento autolesivo e impulsivo; sintomi dissociativi: lamentele somatiche; sentimenti di inefficienza, vergogna, disperazione o mancanza di speranza; sentirsi irrimediabilmente danneggiati; perdita di convinzioni precedentemente sostenute; ostilità; ritiro sociale; sensazione di minaccia costante; compromissione delle relazioni con gli altri o cambiamento delle caratteristiche di personalità.

La prima ricerca che ha collocato la sindrome da Mobbing nell'area dei disturbi dell'ansia, e più in particolare in quella del Disturbo Post-traumatico da Stress, è stata quella condotta da Leymann e Gustafsson (1996) attraverso l'esame di 64 soggetti (20 uomini e 44 donne) segnalati loro oltre che dagli uffici pubblici preposti (*social insurance offices*), anche dagli stessi datori di lavoro. La realtà è quella svedese, che prevede degli obblighi per gli imprenditori; c'è da dire inoltre che tutti i soggetti riesaminati dai due si prestarono volontariamente alla valutazione.

A conclusione della loro ricerca, Leymann e Gustafsson affermavano che per cinquantanove dei sessantaquattro soggetti esaminati il Disturbo Post-traumatico da Stress era la diagnosi appropriata; per i rimanenti cinque sembrava più opportuno parlare di *burnout* psicologico.

A conclusione della loro ricerca, Leymann e Gustafsson ipotizzavano che la reazione da stress post-trauma dei loro pazienti fosse stata così intensa e compromettente per la loro salute, anche se comparata con quella, ad esempio, di conduttori di treni che avevano investito sui binari individui decisi a togliersi la vita, perché seguita da una serie di violazioni dei loro diritti e attacchi alla loro identità sociale che in un certo qual modo avrebbe prolungato ulteriormente gli effetti del trauma.

In altre parole, piuttosto che un'acuta, ma breve e normale reazione da stress come si verificherebbe nel caso dei conduttori dei treni prima menzionati, nel caso del Mobbing, alle azioni discriminatorie subite nel luogo di lavoro si aggiungerebbe un ambiente ulteriormente traumatizzante ed incapace di fornire un supporto adeguato. Ciò determinerebbe un martellante rinnovamento delle fonti traumatiche e dell'ansia che inevitabilmente ad esse si accompagna, che potremmo ben configurare come un tunnel nel quale si è entrati, ma dal quale difficilmente si riesce ad uscire.

L'intervento degli addetti al personale dell'azienda in cui la vittima presta la sua opera, i quali sarebbero portati spesso a commettere un errore fondamentale di attribuzione (andando a cercare le cause dei conflitti nelle caratteristiche di personalità della vittima ormai malata, spesso assente, "cambiata rispetto a come era prima" piuttosto che analizzare accuratamente la situazione e le particolari condizioni di lavoro) costituirebbe un ulteriore colpo inferto alla vittima oltre a quelli già ricevuti dal mobber.

L'inevitabile perdita del lavoro, epilogo frequentissimo del Mobbing, dal quale le persone traggono le risorse indispensabili per fondare e consolidare la loro identità, i mezzi necessari per il loro sostentamento, oltre a soddisfazioni e delusioni, nuove amicizie e legami affettivi fondamentali per mantenere integra la personalità, aggraverebbe ulteriormente, rinnovandolo, il trauma subito disgregando inoltre la rete sociale della vittima.

Se consideriamo infine che sono stati osservati e descritti dal Dott. Ege (ad es.1997) alcuni casi in cui è la stessa famiglia della vittima, ormai stanca di sopportare la forza distruttiva di quest'ultima e di avere a che fare con una persona gravemente compromessa da un punto di vista psicologico, a ritirare il suo sostegno sociale e a scagliarsi anzi contro di essa per difendersi. Arriviamo a comprendere fino in fondo che cosa si intende affermando che la vittima del Mobbing soffre di un ambiente sociale altamente ostile, fonte costante di nuovi rifiuti, di nuove ansie e stress.

3. LE CAUSE

Ci troviamo di fronte ad un fenomeno ad eziologia multifattoriale e, anche se la convinzione diffusa del senso comune è quella di un problema che si crea quando una persona difficile entra in una organizzazione, la ricerca non ha consentito di validare questa ipotesi. Ha anzi suggerito ulteriori spiegazioni, riscontrando in tutti i casi studiati problemi concernenti l'organizzazione del lavoro e la qualità del management, e relativi allo stile di gestione dei conflitti.

La percentuale dei mobbizzati corrisponde al 3.5% del totale dei lavoratori attivi in Svezia e al 4.5% in Norvegia e di questa le donne occupano una parte lievemente maggiore:55% contro il 45% degli uomini. Hanno in genere superato i 40 anni d'età e ciò può significare che il mercato del lavoro offre loro una minore possibilità di cambiamento, costringendoli a

tollerare una situazione insoddisfacente. La maggioranza dei soggetti è molestata da persone dello stesso sesso e ciò può essere interpretato come conseguenza dell'organizzazione del lavoro che, per lo meno in Svezia, vede gli uomini lavorare prevalentemente tra uomini e le donne tra donne. Alcune aree occupazionali sono sovrarappresentate: un'ampia porzione di vittime è costituita da soggetti che lavorano nella scuola, nelle università, negli ospedali, negli ordini religiosi, dove deficienze nell'organizzazione e nel management dipendono dal fatto che il controllo sia affidato a più di una gerarchia.

La letteratura internazionale sul Mobbing non è particolarmente ampia. Sono state effettuate alcune ricerche, specie nei paesi del Nord Europa, volte ad indagare approfonditamente il fenomeno e ad identificare le origini e le eventuali correlazioni con il contesto organizzativo e con la salute delle vittime. I risultati confermano l'ipotesi secondo cui le persone coinvolte sperimentano carenze nel posto di lavoro e nel clima organizzativo: nei luoghi di lavoro in cui si riscontrano situazioni di Mobbing, l'atmosfera generale viene descritta dalle vittime come opprimente, competitiva, dove ognuno persegue i propri scopi. Le vittime denunciano la mancanza di possibilità di influenzare questioni riguardanti se stessi, la scarsità di informazioni e di scambi verbali concernenti compiti e scopi.

E' stato inoltre messo in evidenza che esiste una correlazione tra terrorismo psicologico, contesto lavorativo, atmosfera sociale negativa e patologia psichica. I soggetti che si trovano nelle condizioni psicopatologiche peggiori sono coloro la cui sfera privata viene spesso attaccata. La vasta gamma di sintomi da stress esplicita come questo particolare tipo di violenza conduca a preoccupanti conseguenze per la salute.

Essendo il Mobbing una forma estrema di stressor sociale, molti degli studi effettuati fino ad ora ne hanno messo in evidenza gli effetti sul singolo individuo, sebbene sia interessante investigare anche la relazione con le possibili conseguenze sull'organizzazione, in connessione con i comportamenti di coping. Il malessere non è più soltanto l'esito del processo, ma può rappresentare anche una condizione di partenza, dalla quale è più facile che prendano origine conflitti di vario genere. Risultati interessanti in questo senso ci vengono da una ricerca effettuata in Austria nel 1996 che, attraverso interviste di pazienti che stavano seguendo un programma di riabilitazione, ricostruisce il processo a partire dal momento in cui hanno cominciato a percepire Mobbing, per poi concludere che, al fine di gestire la situazione problematica, la maggior parte dei soggetti adotta inizialmente una strategia attiva di coping (cioè un tentativo di affrontare efficacemente una situazione

stressante) e soltanto dopo aver percepito l'impossibilità di soluzione si orienta verso strategie meno costruttive, quali la riduzione del proprio impegno oppure l'abbandono dell'organizzazione. Nonostante le differenze individuali, gran parte dei soggetti reagisce in maniera distruttiva.

3.1 LE DINAMICHE SOTTESE AL FENOMENO

In letteratura si confrontano due chiavi di lettura del Mobbing, apparentemente, antitetiche. In verità è superfluo discutere quale delle due sia quella valida; la lucidità delle analisi condotte dalle stesse persone che hanno subito il mobbing induce a concludere che in alcune circostanze sia appropriata una delle due interpretazioni, e che nelle rimanenti circostanze sia più adeguata l'altra, senza escludere che le due dinamiche possano in alcuni casi coesistere ed essere complementari:

La prima ipotesi:

Il mobber è un "corpo estraneo" rispetto all'organizzazione del lavoro, un "battitore libero", il quale agisce muovendo da pulsioni individuali di aggressività che sfoga colpendo la vittima designata; si tratta di una interpretazione di tipo psicodinamico fondata sul binomio vittima-carnefice. In questo caso il sistema aziendale non è coinvolto né tantomeno "registra" dell'azione del mobber, ed anzi può avere interesse ad individuare e superare la relazione disturbata.

Fondata o no che sia questa ipotesi, una interpretazione troppo semplicistica del problema sarebbe quella di ridurre il fenomeno ad una dialettica tra buoni (mobbizzati) e cattivi (mobbers).

Questo approccio psicodinamico alla tematica in questione porta alcuni studiosi ad ipotizzare l'utilità per il sistema aziendale di liberarsi preventivamente del mobber con accurate prove di preselezione del personale.

La seconda ipotesi:

Il mobber è un agente della "normalizzazione", agisce per conto dell'organizzazione del lavoro per "liberarla" da una presenza indesiderata, deviante e con caratteristiche di rigidità.

Secondo alcuni autori: “queste aggressioni possono avere le cause più diverse e avvenire nei modi più differenti. Solitamente viene individuato un “diverso” all’interno del gruppo, il quale non si è adeguato alle esigenze della maggioranza, e gli vengono rivolti continui attacchi. I motivi di diversità sono molteplici: la razza, le credenze religiose, un handicap fisico, la provenienza geografica, gli interessi extralavorativi, fattori comunque tali da farlo configurare come un debole, e, in ogni caso, come un diverso”.

D’altra parte spesso le aspettative del sistema aziendale sono rigidamente precostituite, collocandosi sul terreno della competitività esasperata; chi non collima con esse è a rischio di emarginazione e di espulsione, anzi può non entrare neanche nel sistema stesso.

Una puntualizzazione è necessaria sulla questione della personalità della vittima: alcuni autori insistono sulla esistenza di cosiddetti fattori di personalità; le vittime sarebbero o potrebbero essere persone con una scarsa capacità di adattamento che “cedono” o soccombono ad una pressione generale esercitata su tutti.

Qui si ritorna alle due chiavi di lettura possibili del Mobbing, ma c’è da dire subito che l’interesse nei confronti di questo aspetto, da parte di una struttura che ha finalità istituzionali come le nostre, pur esistendo, è alquanto relativo, poiché compito dei servizi di prevenzione non è quello, generico, di favorire la tutela della maggioranza dei lavoratori, ma quello di favorire la tutela della salute di tutti; ciò che è vero per i rischi chimico-fisici, rispetto ai quali è scontata la differente vulnerabilità dei singoli, è ugualmente valido per le cause del disagio psichico.

3.2 POSSIBILI CAUSE PSICOLOGICHE

Diverse teorie psicologiche possono in parte spiegare le cause del Mobbing.

Una di queste, proposta dallo psicoanalista N. Crawford, si propone di ricercare nella personalità di colui che adotta modalità di comportamento di tipo aggressivo la causa prima del fenomeno.

A. Freud è stato il primo ad individuare il modo in cui il bambino fa proprie le caratteristiche di un adulto che è stato aggressivo nei suoi confronti. Egli ha esplorato il processo attraverso il quale un bambino si identifica con un aggressore, non necessariamente un genitore, introiettandone i comportamenti e gli atteggiamenti. In un

secondo momento, il bambino «agisce» tali comportamenti nelle relazioni interpersonali. La Freud ha indicato tale processo come «identificazione con l'aggressore».

Recenti studi hanno confermato il ruolo delle prime relazioni nella genesi di comportamenti di tipo aggressivo.

L. Shengold, uno psicoanalista di New York, ha esplorato le possibili conseguenze di una famiglia totalitaria. Quando un genitore abusa dell'amore di un figlio, quest'ultimo perde la fiducia nella possibilità di un mondo «buono». Egli afferma che le vittime di maltrattamenti infantili hanno un bisogno pressante di ripetere l'esperienza dell'abuso anche nella vita adulta, attraverso il meccanismo della ripetizione-compulsione. Per alcuni aggressori, l'idea di un ambiente stabile, sia esso il luogo di lavoro o una relazione interpersonale, può essere insostenibile. Essi si sentono sicuri solo all'interno di un ambiente incostante, che ricalca la famiglia totalitaria.

Coloro i quali si trovano a lavorare con questo genere di persone vengono trascinati all'interno di questo schema e costretti loro malgrado ad avere un ruolo all'interno di esso.

E' stato anche proposto un interessante parallelismo tra la personalità dell'«aggressore» e lo psicopatico.

H. Cleckley ha identificato diversi tipi di personalità psicopatica, indicando alcuni fattori caratteriali peculiari: superficialità e buon livello intellettuale, inaffidabilità, falsità e mancanza di sincerità, mancanza di colpa e rimorso, incapacità ad apprendere dall'esperienza, comportamento asociale, egocentrismo patologico, incapacità ad amare e mancanza totale di introspezione. Individui definiti «psicopatici creativi», dall'altro lato, sono considerati totalmente egocentrici e incapaci di prevedere l'effetto delle loro azioni. La visione egocentrica del mondo li porta a manifestare comportamenti stravaganti e a biasimare gli altri per le loro sventure. Hanno il convincimento che le persone esistano unicamente per soddisfare i loro bisogni e desideri; pertanto non sopportano di essere contraddetti e criticati. Colui che esercita il Mobbing condivide alcune di queste caratteristiche, tra cui la mancanza di introspezione, che impedisce la presa di coscienza dei propri problemi in ambito comportamentale e relazionale. Con questo non si vuole affermare che l'aggressore è uno psicopatico, ma che nella sua personalità sono presenti alcuni tratti tipici dello psicopatico.

Un tale orientamento teorico permette anche di spiegare perché una persona piuttosto che un'altra rimanga vittima del Mobbing. Le esperienze passate vengono considerate di

primaria importanza, per cui una relazione difficoltosa sul luogo di lavoro può essere compresa solo se viene considerata come un ritorno di una relazione difficile.

Crescere in un sistema genitoriale normalmente punitivo porta l'individuo ad utilizzare modalità difensive che hanno lo scopo di proteggerlo dagli attacchi e dalla disapprovazione, in modo particolare con l'evitamento del conflitto e la mancata espressione dei sentimenti.

La dipendenza della propria madre ed il desiderio continuo della sua approvazione possono sfociare nell'incapacità del bambino di esprimere direttamente la propria rabbia e le proprie difese. Tali attitudini verranno mantenute anche nell'età adulta e trasmesse ai propri figli, che a loro volta le riproporranno nelle generazioni future, fino a quando qualcuno prenderà coscienza del problema e romperà questo circolo vizioso.

Molte persone si sentono vittime per non avere avuto nella vita tutte le opportunità sperate, a causa dell'ambiente familiare disagiata.

A volte accade che vengano riconosciuti in un collega tratti e atteggiamenti di un genitore. Vengono così rivissuti, in presenza del collega, sentimenti passati associati alla figura della prima infanzia. L'individuo che fino ad allora non aveva manifestato alcun disagio relazionale, mette in atto comportamenti apparentemente inspiegabili, come l'estrema sottomissione, la passività.

Qualunque sia il meccanismo psicologico che porta l'individuo ad essere considerato come «vittima», egli rimarrà in questo ruolo a meno che non riesca a capire il motivo delle sue modalità comportamentali e difensive.

3.3 RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVE

E' fondamentale rendersi conto che il Mobbing è un sintomo, cioè la manifestazione di un conflitto tra individui all'interno delle organizzazioni; tuttavia questa interpretazione può impedire di cercare altre possibili cause. E' dunque di primaria importanza considerare anche gli aspetti organizzativi dell'azienda.

Una distinzione importante da fare, ma non sempre attuabile, consiste nell'individuare dove finisce una gestione manageriale rigida e dove inizia il Mobbing. C'è una discrepanza tra come le organizzazioni descrivono la loro gestione e cosa effettivamente fanno. In alcune aziende con elevata competizione interna e forte pressione per raggiungere i risultati, ed in cui predominano modalità relazionali basate sull'aggressività, alcuni tipi di comportamento,

assimilabili al Mobbing, vengono accettati dai membri del gruppo lavorativo. Inoltre in altre aziende vengono tollerati comportamenti normalmente inaccettabili se questi vengono messi in atto da persone che occupano una certa posizione gerarchica al suo interno.

Le cause per cui il Mobbing può nascere e svilupparsi, anche in un ambiente di lavoro precedentemente alieno da qualsiasi fenomeno aggressivo costituiscono una materia affascinante e di importanza cruciale per la comprensione e prevenzione di questo processo. Il Mobbing può essere intenzionalmente perseguito dall'azienda datrice di lavoro come strategia specifica di gestione del personale; tuttavia, nella maggior parte dei casi esso è causato da colleghi, da capi o da sottoposti per svariate ragioni, dall'ambizione, alla gelosia, alla semplice antipatia personale. In questi casi, il Mobbing si sviluppa completamente all'oscuro della Direzione aziendale.

Quando il Mobbing è una strategia d'azione dell'azienda si parla di “**Bossing**”.

Il Bossing è una forma di terrorismo psicologico che viene programmato dall'azienda stessa o dai vertici dirigenziali ai danni di dipendenti divenuti in qualche modo , che si vuole eliminare. Il Mobbing dunque si trasforma in una vera e propria politica aziendale, assumendo caratteri di normalità e di ineluttabilità. Il dott. Harald Ege nel suo ultimo libro dà la seguente definizione:

“Il Bossing è un tipo di Mobbing politico in cui la linea politica del mobber coincide con quella aziendale e in cui il mobber può essere considerato l'organizzazione stessa, il datore di lavoro o comunque i vertici aziendali in genere”.

Ci sono aziende che perseguono deliberatamente una politica di Bossing per terrorizzare i dipendenti ed indurli così ad accettare lavori umilianti, ritmi particolarmente sostenuti o paghe irrisorie. Altre volte il Bossing viene utilizzato come una vera e propria strategia di riduzione del personale: si semina il panico e si crea appositamente un clima organizzativo pessimo, in modo da spingere i dipendenti alle dimissioni.

“Il Mobbing si dice politico quando è usato dal mobber per perseguire uno scopo preciso. In questo senso il Mobbing è una continuazione della sua linea politica con altri mezzi”. (Ege 2001)

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

Quasi sempre si gioca ad ogni livello possibile: si tratta di una vera e propria ricerca finalizzata a distruggere i dipendenti (o un dipendente specifico). Spesso anche un semplice ed insignificante errore di distrazione commesso nella compilazione di un modulo può diventare per il datore di lavoro uno strumento di persecuzione e di accusa. Siamo di fronte a programmi normalmente difficili da capire, in cui più o meno tutto è permesso: il mobber, l'aggressore, è l'azienda stessa che, evidentemente, ha il coltello dalla parte del manico.

Altre volte l'azienda non ha nemmeno bisogno di ricorrere a mezzi estremi: è sufficiente già togliere al dipendente scomodo i suoi status-simboli così duramente guadagnati (la macchina dell'azienda, il telefono cellulare, etc.), oppure affidargli di punto in bianco dei lavori in cui egli si trovi non soltanto degradato e dequalificato, ma anche privato di qualsiasi opportunità di compiere qualcosa di costruttivo.

Ci sono addirittura delle aziende che giocano si può dire "a carte scoperte", attuando veri e propri ricatti nei confronti dei dipendenti da eliminare del tipo: "Se Lei non vuole andarsene, allora da oggi in poi può occuparsi dell'archivio, o del magazzino". Senza parlare di tutta la serie delle transazioni che possono essere proposte al dipendente (il più delle volte senza che egli abbia effettivamente nessuna scelta), giocando sulla sua necessità di mantenere in qualche modo il suo posto di lavoro.

Il Bossing esiste ed è documentato in tutta Europa; in Italia trova più che mai condizioni favorevoli per prosperare grazie alla crisi latente e continuativa che causa necessariamente un elevato livello di disoccupazione e, conseguentemente, un'altissima paura da parte dei lavoratori di perdere il proprio posto. In questa situazione la pressione che il datore di lavoro ha la possibilità di esercitare sul dipendente con la minaccia del licenziamento diventa facilmente uno strumento di Bossing, o Mobbing pianificato.

La facilità con cui sempre più ditte ricorrono a questi mezzi poco ortodossi per operare rivoluzioni nel proprio personale è impressionante e direttamente collegata al clima di crisi economica in cui il mondo industrializzato si dibatte ormai da anni. Tuttavia, chi pratica il Bossing evidentemente non conosce, o non si rende conto, delle conseguenze deleterie che alla lunga potrebbero rivelarsi.

3.4 ALTRE TEORIE DI RICERCATORI EUROPEI

In questo paragrafo riporterò le principali teorie che sono state avanzate finora dai ricercatori europei, cercando di cogliere i punti più utili ed innovativi di ciascun contributo. Lo studio di Walter è quello a cui dedicherò maggior spazio ed attenzione, in virtù della sua particolareggiata descrittività e completezza. Un contributo fondamentale è inoltre quello di Leymann ,poiché grazie alla sua priorità cronologica esso ha potuto fissare i canoni entro cui tutta la ricerca futura si sarebbe poi incanalata.

3.4.1 LE CAUSE DEL MOBBING SECONDO WALTER

Walter (1993, pagg. 42-86) individua tre campi in cui si possono inscrivere le cause del Mobbing:

- 1)Il confronto e le relazioni tra i tre stadi dell'Io, ovvero le tre categorie a cui, secondo la teoria di Eric Berne (1979) si possono ricondurre i diversi caratteri e modi di comportarsi degli individui;
- 2)La presenza di stressori psichici sul posto di lavoro, ovvero di elementi esterni o interni che possono contribuire a provocare stress sul lavoratore;
- 3)La creazione di micro-conflitti sul posto di lavoro, cioè situazioni che possono sviluppare conflittualità e Mobbing tra colleghi.

I. I tre stati dell'Io.

Prima di esaminare come questo punto possa contribuire allo sviluppo del Mobbing, ci sembra utile delineare le caratteristiche che vengono implicate dai tre stati dell'Io. Si tratta di categorie caratteriali in cui ognuno di noi può riconoscersi nel suo modo di agire e di rapportarsi agli altri.

Il primo stato è detto dell'Io-*genitore*. Noi esseri umani pensiamo, parliamo e ci comportiamo prendendo come riferimento il modello offertoci dalla nostra infanzia, dai nostri genitori o da un'altra persona in qualche modo importante. Nella nostra mente questo modello può assumere le forme di due figure: il genitore critico ed il genitore sostenitore: il primo riassume in sé tutti i criteri della repressione (criticare, punire, rimproverare, controllare, comandare, etc); il secondo comprende tutti i comportamenti protettivi (aiutare, lodare, assistere, insegnare, prestare attenzione, etc.).

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

Il terzo stato dell'Io, infine, è definito dell'*Io-bambino*. Qui troviamo tutti i desideri, le speranze le paure e le preoccupazioni che assillano il nostro animo e annullano le nostre sicurezze. Esistono due tipi di *Io-bambino*: uno libero e naturale, l'altro adattato. Il *bambino libero e naturale* ha tutte le caratteristiche della spontaneità, per cui manifesta tutti i comportamenti legati a questa categoria: giocare, esaltarsi, essere pigro, rallegrarsi, arrabbiarsi, essere curioso, incosciente, irresponsabile. Al contrario, il *bambino adattato* presenta le caratteristiche dell'obbedienza: essere educato, possedere il sentimento di colpa, studiare a memoria, avere paura, aspettare, etc.

Secondo Walter, i conflitti si creano quando le persone coinvolte si trovano su diversi livelli dell'Io: in questo modo, infatti, la valutazione delle situazioni che si presentano nella realtà risulta diversa da persona a persona, e una base comune di intesa è difficilmente raggiungibile. Vediamo un esempio pratico che ci può aiutare nella comprensione di quanto sinora affermato. In un ufficio lavorano due colleghi dal carattere diverso, ossia appartenenti a due diversi stati dell'Io. Si avvicina l'ora della pausa pranzo: uno, il *bambino naturale*, reagirà sospendendo il lavoro, poiché è ora di pranzo e ha fame; l'altro invece, che è un *genitore critico*, riterrà opportuno che il collega finisca il lavoro che ha davanti prima della pausa pranzo. Comprensibilmente, in una situazione di questo tipo un conflitto potrebbe scoppiare con grande facilità; se invece il primo collega cambia idea e segue le indicazioni dell'altro, diventando un *bambino adattato*, la situazione sarà salvata ed il conflitto evitato.

Secondo Walter, il mobizzato è riconducibile caratterialmente allo stato dell'*Io-bambino*. Infatti, se fosse un *genitore*, sarebbe anche lui convinto, come il mobber, di essere nel giusto e la condizione di equilibrio così creata escluderebbe a priori la presenza del Mobbing. D'altra parte, se la vittima si trovasse nello stesso stato di *adulto*, le sue risposte all'aggressore risulterebbero oggettive: in altre parole egli percepirebbe le mosse dell'altro come ridicole e prive di qualsiasi importanza, e nemmeno in questo caso ci sarebbe quindi Mobbing.

Dall'analisi di Walter, risulta quindi che solo se si trova nella situazione dell'*Io-bambino*, la persona che è attaccata dal mobber cade nel ruolo del mobizzato: egli infatti non cerca una

via d'uscita sottomettendosi né affronta mai realmente la situazione, non essendo in grado di percepirla e comprenderla a fondo.

Parallelamente, anche il mobber deve avere un suo ruolo preciso perché si verifichi una situazione di Mobbing, deve cioè essere caratterialmente un *genitore*. Infatti, se egli fosse un *adulto*, allora non avrebbe alcuna necessità di fare Mobbing, in quanto cercherebbe una soluzione oggettiva al conflitto; allo stesso modo, nemmeno il *bambino* potrebbe essere un vero mobber, perché potrebbe sperimentare il terrore psicologico per curiosità, ma esaurirlo in fretta una volta cessato il fattore novità. Il *genitore* sembra dunque finora l'unico stato possibile per il mobber, poiché questa è la condizione caratteriale migliore per crearsi argomenti e strategie di attacco.

II. Gli stressori psichici sul posto di lavoro

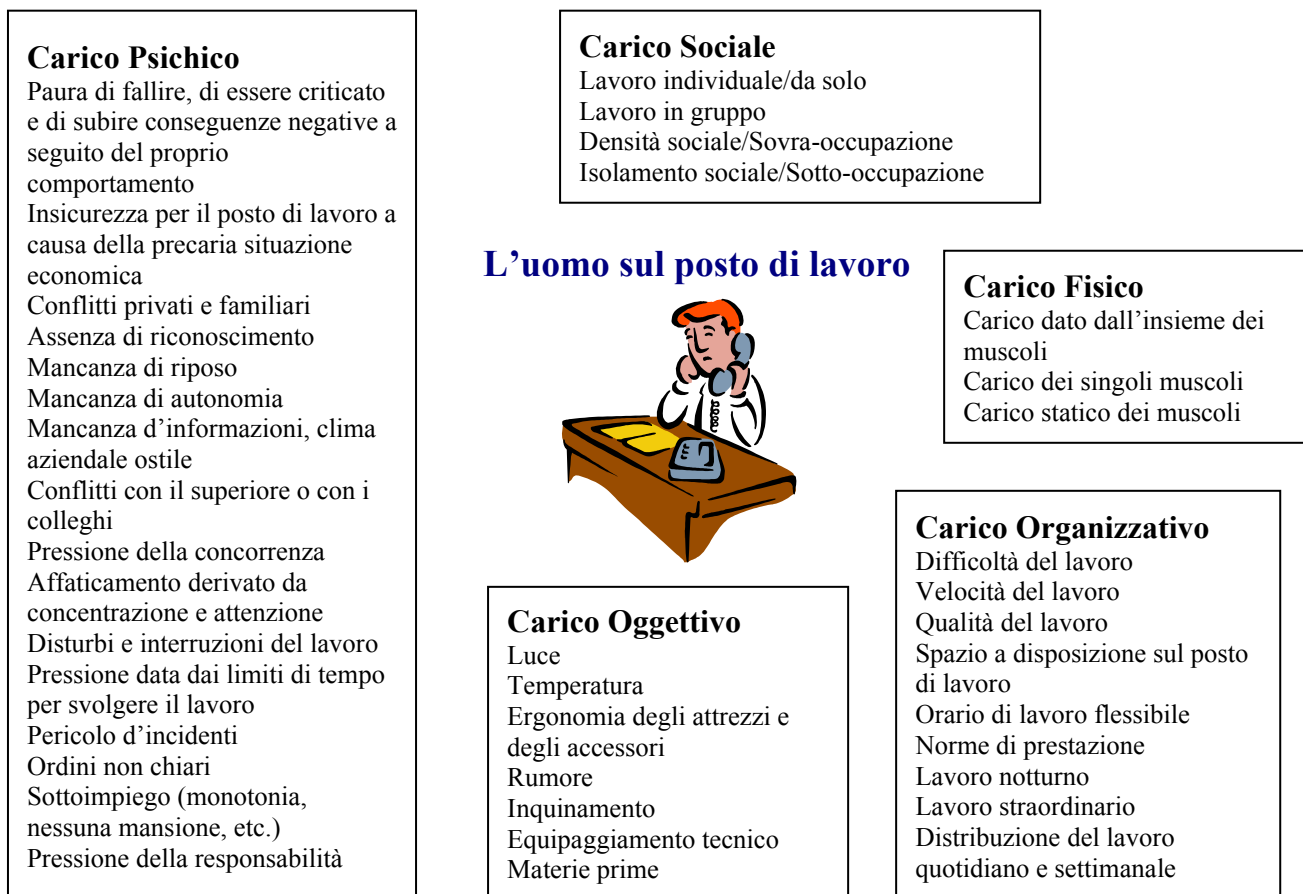


Fig 3.1 – I carichi e gli stressori sul posto di lavoro secondo Walter

Nella figura è rappresentato l'uomo sul posto di lavoro, sovraccarico di tutti gli impegni e le responsabilità a cui deve prestare attenzione e disponibilità. Come possiamo osservare, al di fuori del lavoratore si trovano una serie di possibilità innumerevoli per cui egli potrebbe subire o causare stress. Il suo benessere fisico e psichico dipendono principalmente dall'opinione che egli ha nei confronti del suo lavoro: comprensibilmente, se una persona si trova male nel posto di lavoro, diverrà più probabile per lui/lei soffrire di un malessere fisico o psichico, inoltre percepirà in modo più forte i sintomi dello stress.

I fattori stressanti non sono soltanto costituiti da singoli avvenimenti separati, ma da circostanze che possono avvenire contemporaneamente. Il senso di malessere e lo stress possono amplificare profondamente situazioni di Mobbing, o addirittura crearle ex novo. Oggi però più che lo stress fisico è lo stress psichico a provocare i maggiori problemi ai lavoratori. Questa situazione si registra in coloro che subiscono uno stressore psicologico come la pressione del tempo o la paura di perdere il posto di lavoro.

Walter sottolinea che gli stressori assumono peso e consistenza diversa a seconda della persona che li subisce. Nel Mobbing spesso è sufficiente una minima particolarità per scatenare il conflitto. In ogni caso, è fondamentale tener conto della predisposizione e dell'esperienza personale. E' importante quindi divenire consapevoli dei nostri limiti e di quelli di chi ci sta attorno, perché è inevitabile che saremo sempre messi a confronto attraverso conflitti continui. Tutti gli stressori fisici e psichici a cui siamo normalmente sottoposti possono portare a Mobbing, ma l'antidoto è la capacità di accettare che nascono abitualmente dei conflitti sul posto di lavoro.

III. I micro-conflitti sul posto di lavoro

Walter sostiene che il presupposto fondamentale perché si verifichi un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro è la capacità da parte del lavoro stesso di soddisfare i nostri desideri materiali ed immateriali. Le cause per cui questo non avviene e per cui si crea un sentimento di malessere nei confronti del nostro impiego sono molteplici. L'autore ne evidenzia 15, che elencherò schematicamente:

- Insicurezza del proprio posto di lavoro.
- Mancanza di riconoscimento, di sostenimento e di possibilità di promozioni.
- Fine della carriera.

- Mancanza di riposo.
- Determinazione, controllo e sorveglianza esterni.
- Intrighi e reticenza di informazioni.
- Conflitti con il superiore.
- Conflitti con i colleghi, simpatie e antipatie.
- Concorrenza tra colleghi.
- Compiti oscuri ed incongruenti.
- Noia e monotonia del lavoro.
- Richieste eccessive o insufficienti.
- Pressione causata da responsabilità non proprie.
- Isolamento sul lavoro e nella vita privata.
- Mancanza d'identificazione con l'azienda ed i suoi scopi.

3.4.2LE CAUSE DEL MOBBING SECONDO LEYMANN

Anche Heinz Leymann (1993b, pagg. 129-148) vede nel conflitto il presupposto fondamentale della nascita del Mobbing. Al contrario, senza conflitto non può esserci alcuna forma di Mobbing. Da dove nasce una situazione conflittuale? Secondo Leymann qualsiasi azienda tende a garantire al suo interno rapporti equilibrati e normali. Tutto ciò che viene sentito come al di fuori di questa normalità risulta un problema: se questi problemi non si risolvono completamente allora nascono i conflitti.

Per risolvere un qualsiasi problema che interviene a minacciare l'equilibrio di un'organizzazione è necessaria da parte dei vertici decisionali una buona dose di saggezza e di buon senso. Il conflitto è infatti caratterizzato dalla discordanza di opinioni.

Secondo Leymann sono individuabili 6 esempi in cui possono nascere dei conflitti da cui il Mobbing può svilupparsi: tre sono fattori esterni al gruppo di lavoro a rischio Mobbing e tre invece ad esso più strettamente legati.

1) **L'organizzazione del lavoro.** Come abbiamo già visto nell'analisi di Walter, un fattore cruciale per lo stress è dato da una cattiva organizzazione e distribuzione del lavoro. In particolare, Leymann individua due errori fondamentali: l'eccesso di lavoro in senso quantitativo e l'insufficienza di lavoro in senso qualitativo. Se in un'azienda si verificano situazioni di questo tipo, i lavoratori avranno più probabilità di accusare problemi di tipo

psicosomatico. Gli errori organizzativi causano stress, e le situazioni stressanti favoriscono sentimenti aggressivi e la ricerca di colpevoli, veri o presunti, del proprio malessere: un quadro tipico di inizio del Mobbing.

2) **Le mansioni lavorative.** Anche questo punto è stato già trattato da Walter. Si tratta della qualità del lavoro: se esso è monotono e sottoqualificante, aumentano le probabilità che un lavoratore ricorra al Mobbing per movimentare il suo tempo lavorativo e sfuggire così alla noia.

3) **La direzione del lavoro.** Dirigere un gruppo di lavoro non è cosa semplice; per questo Leymann sostiene che proprio qui potrebbe trovarsi la chiave di volta per il Mobbing. Una buona gestione del personale dovrebbe prima di tutto favorire la comunicazione tra i lavoratori, limitando il più possibile le organizzazioni del lavoro come la catena di montaggio o il lavoro a turni. Questi due sistemi infatti tendono all'isolamento dell'individuo, che non può comunicare con i colleghi o perché impegnato nel lavoro in serie o perché isolato in turni. Un buon metodo per evitare le conseguenze negative di questi tipi di lavoro sta nella pratica del *Job-rotation*, ossia nella rotazione regolare delle mansioni.

Un altro fattore che le gestioni del personale spesso trascurano, ma che risulta cruciale nell'allontanamento del Mobbing, è la socializzazione. Le aziende tendono ad inserire i nuovi assunti o i trasferiti all'interno dei propri reparti senza preoccuparsi di presentarli ai presenti. I colleghi si trovano quindi di punto in bianco a dover operare con qualcuno che non conoscono e che sentono come estraneo ed imposto dall'alto. Se il nuovo assunto non riesce con le proprie forze ad inserirsi ed a socializzare, le probabilità che venga mobbizzato dai colleghi sono realmente alte.

Infine, Leymann individua un altro errore che spesso la direzione aziendale commette: il restare sorda alle proposte ed alle critiche provenienti dai dipendenti stessi. Essi infatti sono coloro che hanno materialmente il lavoro in mano e quindi hanno la percezione reale di ciò che potrebbe essere fatto per migliorare e risparmiare. Se l'azienda desse ascolto ai loro suggerimenti, non solo potrebbe averne vantaggio, ma anche evitare un'altra conseguenza: che i lavoratori si sentano frustrati e tagliati fuori da qualsiasi pianificazione e decisione che pure li riguarda. Essi si sentiranno chiaramente demotivati nei confronti dell'azienda e quindi, come abbiamo già visto nell'analisi di Walter, più sensibili al Mobbing.

4) **La dinamica sociale del gruppo di lavoro.** Un gruppo di lavoro messo in qualche modo sotto pressione tenderà a sviluppare più facilmente conflitti rispetto ad un gruppo tranquillo. Il gruppo infatti tende sempre a trovare un equilibrio: se qualcosa, come una pressione, interviene a sbilanciarlo e a mettere in crisi la sua esistenza stessa, esso immediatamente si difenderà, rinforzando le sue regole interne. Generalmente in questo processo tenderà a cercare una vittima, un capro espiatorio, in uno dei suoi membri, che risulterà facilmente mobbizzato. Spesso accade che sia la gestione stessa del personale a sbilanciare il gruppo causando il Mobbing, permettendo o addirittura favorendo la concorrenza tra i suoi membri: ciò succede se solo ad un membro del gruppo è concesso un aumento, o una facilitazione, o un favore speciale. Questo è un presupposto fondamentale per il quale questa persona venga improvvisamente a essere mobbizzata.

5) **Le teorie sulla personalità.** Leymann afferma ripetutamente che il carattere della vittima è indipendente dal Mobbing. Il Mobbing può essere subito da qualsiasi persona in qualsiasi posizione poiché esso dipende sempre dalle circostanze e dall'ambiente sociale. In questo senso si sviluppa la critica di Leymann alle teorie della personalità, che tendono invece a determinare statisticamente i gruppi più a rischio di Mobbing.

Secondo l'autore, infatti, la determinazione dei tratti più suscettibili a divenire dei mobbizzati è del tutto casuale ed a-scientifica: il fatto che nessuno abbia mai condotto un sondaggio generale sulle personalità fa sorgere il debito sospetto che quel tale carattere che sembra tipico della vittima sia forse comunque rappresentato nella maggioranza della popolazione. Leymann ha descritto vittime del Mobbing dalle personalità estremamente diverse e ha denunciato fermamente come le aziende si basino spesso sulle teorie della personalità per individuare nella vittima stessa la responsabilità del Mobbing.

Infatti la soluzione a prima vista più semplice è quella di cercare un alibi nel comportamento o nel carattere della vittima stessa, evitando così che qualsiasi sospetto si levi verso l'organizzazione aziendale o verso gli altri dipendenti. In realtà, afferma Leymann, è il carattere del mobber colui che fa le regole, non la sua vittima: essa viene mobbizzata per volontà del mobber, non perché si comporta in un certo modo (anche se certi atteggiamenti eccessivamente autoritari o servili possono indubbiamente favorire il processo). E' un grosso errore, con conseguenze spesso fatali sulla vittima, quello di

gettare tutta la responsabilità sul mobbizzato, e purtroppo è un atteggiamento molto diffuso da parte delle Amministrazioni del personale.

6) **La funzione nascosta della psicologia nella Società.** Un'altra critica che Leymann porta avanti è quella rivolta all'abuso che nella nostra Società si tende a fare dei termini "Psicologia" e "psicologo". Anche in una partita di calcio il commentatore li ripete in continuazione. Questa tendenza rende le cose molto più facili al mobber quando accusa la sua vittima di essere la causa di tutti i conflitti dell'ufficio: soffre di "problemi psicologici", oppure ha una personalità "psicologicamente" difficile.

La critica di Leymann tuttavia va oltre questo vizio generale. L'autore punta direttamente il dito contro gli psicologi stessi, accusandoli di compiere fatali errori. Essi infatti, afferma Leymann, tendono a cercare e a trovare la spiegazione di qualsiasi problema all'interno della vittima stessa. Nel suo passato e nella sua storia ci sono i presupposti del suo comportamento e della sua personalità. In questo modo essi non fanno che avvalorare l'ipotesi che il Mobbing sia causato dalla vittima stessa. Ci sono aziende che consigliano ai propri dipendenti mobbizzati di sottoporsi a terapia e dalla diagnosi ricevono la conferma ai loro sospetti: la persona è psicologicamente inadatta a quel tipo di lavoro, e quindi è sufficiente allontanarla per risolvere ogni problema.

Il problema degli psicologi, secondo Leymann, è che non conoscono il Mobbing e quindi tendono a valutarlo sulla base dei loro parametri. Se essi seguissero una formazione su questo problema, allora sarebbero molto più propensi ad esaminare, oltre alla psiche della persona stessa, anche **l'ambiente** di lavoro in cui essa ha manifestato i problemi: qui infatti si trova no le vere cause scatenanti del Mobbing.

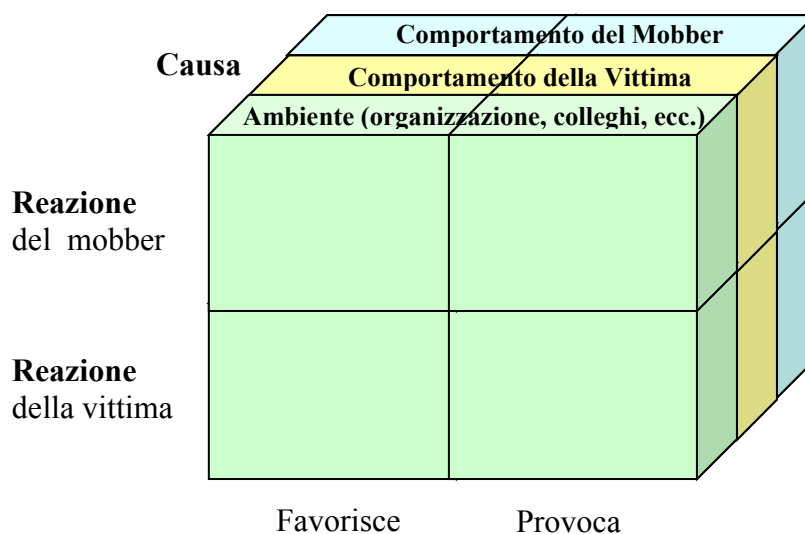
3.5 IL SISTEMA A "CUBO" DELLE CAUSE DI HARALD EGE

Il dott. Harald Ege ha orientato la sua analisi verso l'approfondimento di tre fattori:

- 1. il comportamento (o la relazione) del mobber**
- 2. il comportamento (o la relazione) della vittima**
- 3. l'ambiente (organizzazione, altri colleghi, ecc.).**

Ognuno di questi tre elementi può agire in due modi di fronte ad una situazione mobbizzante: può favorire il Mobbing, oppure provocarlo direttamente.

- 1) **Il mobber.** L'azione del mobber potrebbe essere causata dal carattere cinico o sadico del mobber stesso, che lo porta a perseguitare la sua vittima; oppure dal comportamento della vittima, che provoca la strategia mobbizzante; oppure dall'ambiente di lavoro favorevole al comportamento distruttivo.
- 2) **Il mobbizzato.** Nel caso del mobbizzato dobbiamo sottolineare che il suo comportamento potrebbe derivare da una reazione verso il mobber, che dopo averlo perseguito per lungo tempo, potrebbe condurlo ad una reazione rabbiosa o indifferente verso di lui. Questa reazione potrebbe però portare il mobber ad incrementare la sua strategia persecutoria, trovando nuove possibilità di azione nei suoi confronti. Nel secondo caso il mobber motiva le sue strategie persecutorie trovando delle anomalie nel comportamento della vittima, il mobber cioè considera la vittima anormale rispetto alla propria prospettiva personale, senza che questa abbia alcun riscontro oggettivo.
- 3) **L'ambiente di lavoro.** Il contesto di lavoro in cui gli attori principali del Mobbing si muovono è anch'esso un elemento cruciale: esso può infatti favorire il Mobbing, divenendo terra fertile per la sua insorgenza. Pensiamo ai due casi opposti di azienda dove, in una, i colleghi assistono alla persecuzione di qualcuno senza intervenire e nell'altra, sono invece alleati e difensori della vittima. A questo proposito va detto che anche la struttura organizzativa e gestionale potrebbe favorire il Mobbing: se per esempio all'interno di un ufficio si trovano solo due persone, nessuno potrà intervenire per impedire un'eventuale persecuzione di uno dei due verso l'altro, così come nessuno potrà esserne testimone.



Il Mobbing

La struttura a “cubo” dello schema visualizza la possibilità di compiere un’analisi del Mobbing realizzando diversi incroci tra i fenomeni descritti. Bisogna tuttavia sottolineare che le cause del Mobbing possono risultare anche da diversi incroci riscontrati sul modello. La prossima tabella intende mettere in evidenza tutti i possibili punti d’incrocio del modello a “cubo”.

		CAUSE		
		Comportamento del mobber	Comportamento della vittima	Ambiente (organizzazione, colleghi, ecc.)
Reazione	del mobber	1. favorisce M.	3. favorisce M.	5. favorisce M.
	della vittima	2. provoca M.	4. provoca M.	6. provoca M.
	della vittima	7. favorisce M.	9. favorisce M.	11. favorisce M.
		8. provoca M.	10. provoca M.	12. provoca M.

Fig 3.3 – Le diverse cause del Mobbing seguendo il “cubo” del sistema delle cause

Esamineremo ora in dettaglio ogni singola possibilità d’incrocio.

1. **La reazione del mobber favorisce il Mobbing grazie al suo comportamento.** In questa situazione il mobber facilita la progressione verso il Mobbing perché il suo comportamento è orientato verso la creazione di quelle premesse che possono essere considerare mobbizzanti. Immaginiamo, ad esempio, che un mobber sia litigioso ed aggressivo per natura; egli potrà favorire tutti quegli atteggiamenti tendenzialmente litigiosi verso gli altri, facilitando così la possibilità che questo processo risulti essere completamente indipendente dalla vittima, la quale potrà solo subire il Mobbing. Bisogna comunque sottolineare che in questo caso il processo non sempre arriva al Mobbing: molto spesso è possibile evitarlo grazie ad una pronta azione formativa nelle aziende. Anni di esperienze all’estero hanno dimostrato come la formazione consenta di ridurre drasticamente i casi di Mobbing. In effetti, la consapevolezza delle persone rispetto alle conseguenze delle loro azioni ne riduce la tendenza a perseguire azioni mobbizzanti.

2. **Il mobber provoca il Mobbing per soddisfare un proprio bisogno personale.** In questa situazione il mobber sceglie di perseguire la vittima per ottenere una soddisfazione personale, come ad esempio il desiderio di apparire superiore rispetto agli altri, o la voglia di umiliare i colleghi. Il mobber si trova qui condizionato da uno stress molto forte: egli desidera profondamente perseguire gli altri e solo l'azione diretta in questo senso può alleviargli lo stress.
3. **La reazione del mobber al comportamento della vittima favorisce il Mobbing.** La vittima può spesso causare o favorire il Mobbing quando ha le stesse caratteristiche del mobber. Ad esempio, molte vittime subiscono il Mobbing perché hanno la stessa specializzazione o qualifica del mobber: questa possibilità infatti viene sentita dal mobber come una minaccia che lo porterà facilmente a provocare delle azioni e dei fenomeni mobbizzanti. Potrebbe verificarsi anche il caso opposto, cioè che la vittima favorisca il Mobbing perché eccessivamente diversa dal mobber. Ciò potrebbe avvenire quando due persone risultano profondamente diverse caratterialmente, rendendo impossibile la loro reciproca convivenza. Un'altra possibilità si potrebbe verificare se tra la vittima ed il mobber si manifestano delle divergenze d'opinione su questioni professionali che diano luogo a conflitti sulla risoluzione dei problemi o sulla presa di decisioni.
4. **La reazione del mobber rispetto al comportamento della vittima provoca il Mobbing.** In questa situazione il mobber ritiene spesso di essere proprio lui la vittima, cioè di subire un danno da parte dei colleghi. Conseguentemente riterrà legittimo escogitare delle strategie a suo dire difensive, che di fatto sono però persecutorie: egli si è trovato così delle giustificazioni plausibili al proprio comportamento da esibire di fronte agli altri o alla sua coscienza. Un'altra possibilità di giustificazione si manifesta nel tentativo del mobber di trovare alleati che rinforzino la sua posizione nei confronti della vittima. Esiste anche la possibilità che il mobber sfrutti la reazione della vittima per ritirarsi e favorire l'intervento repressivo od offensivo o comunque persecutorio di un altro. Infine il mobber potrebbe compiere il Mobbing fino a provocare una reazione di qualche tipo da parte della vittima, per consentire che si verifichi una delle possibilità descritte in precedenza.

5. **La situazione ambientale favorisce il Mobbing.** L'ambiente di lavoro può essere definito attraverso la descrizione di persone, strutture, oggetti o livelli aziendali.

a) Persone. All'interno di questa categoria si trova, in primo luogo, l'incompatibilità caratteriale: quando una persona risulta antipatica accade spesso che si compia il Mobbing per neutralizzarla o comunque per annullare gli effetti considerati negativi, arrivando addirittura a ritenere il Mobbing come una strategia fortunata grazie a cui si è eliminato un elemento di disturbo. In secondo luogo, troviamo l'ambizione individualista che non è basata sui gruppi di lavoro e dove ognuno cerca di far sì che i diretti o potenziali concorrenti vengano estromessi dalla corsa al successo. Anche l'indifferenza risulta una ragione che porta al Mobbing. Essa viene provocata dallo stress o dal totale disinteresse. Nel primo caso, potrebbe accadere che la mole di lavoro sia così gravosa da impedire un rapporto interpersonale; nel secondo caso, si potrebbe registrare la presenza di soggetti freddi e distaccati rispetto alla comunicazione, quando cioè si evita di entrare in relazione con gli altri. Infine bisogna sottolineare il caso del capro espiatorio, che si verifica quando si cerca un colpevole a cui addossare tutte le colpe, al fine di alleviare il senso di colpa personale.

b) Strutture. In questo caso si evidenziano problemi burocratici che possono favorire il Mobbing. Poniamo il caso che s'intenda protestare contro qualcuno: se i moduli da compilare risultassero di difficile reperibilità, potrebbe passare molto tempo e così il bisogno di soddisfare la protesta potrebbe essere frustrato. Inoltre si potrebbe verificare l'impossibilità di rivolgersi al capo del mobber, quando questo risulta essere il superiore della vittima. Nel caso dell'organizzazione del lavoro, si potrebbero verificare situazioni di Mobbing quando vengono creati dei gruppi di lavoro composti da persone che risultano essere incompatibili caratterialmente o professionalmente. Anche il luogo di lavoro potrebbe favorire il Mobbing, specie quando questo si mostra eccessivamente rumoroso, piccolo e isolato. Infine troviamo il caso della gerarchia che causa il Mobbing quando si deresponsabilizzano eccessivamente i lavoratori.

c) Oggetti. L'architettura del luogo di lavoro condiziona e favorisce il Mobbing. Basti pensare a come poco probabilmente le persone possano convivere gioiosamente all'interno di locali freddi, realizzati per esempio con ferro e cristallo. Anche le attrezzature sono un elemento di disturbo: le sedie scomode, i computer che funzionano male, l'aria condizionata che in estate infiamma le mucose sono tutti elementi rilevanti nel favorire il Mobbing.

d) Livello aziendale. In questo caso

s'intendono specificare due importanti possibilità: da un lato, il comportamento aziendale potrebbe orientarsi verso diverse direzioni suggerite dalle contingenze del momento; dall'altro si potrebbe affermare e manifestare una vera e propria etica o filosofia aziendale che condiziona il comportamento delle persone, richiedendo loro un profondo e rapido adattamento rispetto ai valori e alle abitudini dell'azienda stessa.

6. **Il Mobbing viene provocato dalla reazione del mobber rispetto alla condizione ambientale.** Molto spesso è l'ambiente a condizionare il mobber al perseguimento delle azioni mobbizzanti. Questo accade quando le situazioni contingenti rispetto al tempo di azione sono tali da portare il mobber a seguire la sola via di uscita che appare più praticabile. Come esempio possiamo richiamare il caso del Bossing.
7. **Il Mobbing viene favorito dalla reazione della vittima rispetto al comportamento del mobber.** Le azioni del mobber potrebbero causare una reazione della vittima immediata o ritardata. Immaginiamo una situazione in cui la vittima viene accusata di furto: egli potrebbe immediatamente difendersi dalle accuse, anche con una reazione fisica. In un'altra situazione si potrebbe verificare un'accusa di errore sul lavoro, da cui la vittima si difende dopo aver lasciato passare del tempo, utilizzato per raccogliere le prove che egli ritiene necessarie e sufficienti a discolparlo. La reazione della vittima favorisce le azioni mobbizzanti, nel caso in cui il mobber agisca o no in modo intenzionale. Nella prima situazione si verificano spesso degli studi attenti sulla personalità della vittima potenziale, in modo da ferire a colpo sicuro; nel secondo caso si verifica più facilmente una persecuzione impulsiva.
8. **Il Mobbing viene provocato dalla reazione della vittima rispetto al comportamento del mobber.** Questo caso appare molto simile al precedente punto 7. La differenza consiste nell'impossibilità di controllare la situazione che segue inesorabilmente il suo corso. Innanzi tutto, si verifica questa condizione quando il conflitto è emotivo: le azioni e reazioni dei protagonisti sono basate su decisioni impulsive. In secondo luogo, potrebbe accadere che si perda la capacità di distaccarsi dall'evento, aumentando quindi le possibilità di una reazione istintiva. Un altro caso che si verifica spesso è quello in cui entrambi gli attori si ritengono fermamente dalla parte della ragione: nessuno dei due è disposto ad ammettere la propria parte di colpa e quindi il conflitto si sclerotizza. Infine dobbiamo rimarcare il caso in cui la reazione risulta talmente violenta e al di là della

morale accettata, che diventa impossibile effettuare una mediazione per risolvere il conflitto.

9. La vittima favorisce il Mobbing grazie alla reazione compiuta rispetto a proprie caratteristiche. Partiamo dal presupposto che nessuna persona desidera diventare una vittima del Mobbing. Questa affermazione potrebbe sembrare implicita nel trattare questo fenomeno, ma in realtà non lo è. Sono infatti state osservate molte persone che hanno favorito il Mobbing verso di sé, a causa del loro comportamento che derivava da proprie caratteristiche personali. Immaginiamo, ad esempio, un impiegato che non riesce a dormire la notte a causa degli strilli del figlio neonato. Questa persona risulterà stanca e forse reagirà in modo scortese verso i suoi colleghi a causa della forte stanchezza. La continua aggressività del soggetto potrà quindi favorire l'insorgere del Mobbing verso di sé. Un elemento che dobbiamo comunque sottolineare è che il Mobbing viene spesso favorito inconsapevolmente, come nel nostro esempio: l'impiegato padre ,mobbizzato perché troppo irascibile, non era certo consapevole di urtare la sopportazione altrui.

10. Il comportamento della vittima, nato da una reazione causata da proprie caratteristiche, provoca il Mobbing. In questo caso la vittima ha provocato il Mobbing a causa di un suo errore o di un suo comportamento ripetuto, che ha scatenato la persecuzione verso di sé. Molto spesso la vittima è inconsapevole di provocare una tale reazione nei colleghi, superiori o subordinati; ma di fatto questo accade. Tale condizione nasce di sovente a causa di una profonda incapacità reciproca di esprimere apertamente cosa non va nell'altro, rispetto alle regole da seguire nella vita di gruppo. Ad esempio, possiamo descrivere il caso di una persona che per arginare il proprio nervosismo fumava di continuo. Il problema sorgeva perché i suoi colleghi non erano fumatori, ma non erano nemmeno capaci di dirgli apertamente di smettere di fumare in ufficio. La vittima non poteva capire le loro esigenze perché non venivano espresse apertamente, ma questo comportamento ha sicuramente causato il Mobbing verso di lui.

11. La reazione della vittima rispetto all'ambiente favorisce il Mobbing. In questa situazione l'ambiente lavorativo stimola la vittima ad una reazione che favorisce il Mobbing. Poniamo ad esempio che un lavoratore si trovi male nell'ufficio dove lavora, a causa della poca luce, dell'eccessivo rumore e della lontananza della stampante dalla propria postazione informatica. Egli potrebbe quindi decidere di protestare contro il

proprio superiore per ottenere un miglioramento immediato delle sue condizioni ambientali. Queste proteste potrebbero però causare il Mobbing attraverso un peggioramento nelle mansioni, o attraverso la deresponsabilizzazione o l'attribuzione di compiti dequalificanti.

12. La reazione della vittima rispetto alla situazione ambientale provoca il Mobbing. In questa situazione la vittima cerca di cambiare con tutte le sue forze la condizione del momento, ma l'ambiente in cui lavora gli impedisce di soddisfare le sue esigenze. La vittima lotterà fino all'ultimo respiro per ottenere ciò di cui ha bisogno, provocando verso di sé delle azioni mobbizzanti. Questa condizione si verifica molto spesso per l'impossibilità del singolo d'intervenire sulle regole aziendali. Un caso tipico è quello che si verifica alcuni mesi prima dell'estate, quando i colleghi si dividono i periodi di ferie. Poniamo che un giovane marito desideri le ferie in luglio perché la moglie le riceve nello stesso periodo, ma gli accordi aziendali gli concedano solo le ferie in agosto. Il suo tentativo di cambiare lo stato di fatto che gli viene presentato sarà molto forte, specie quando mancano delle ragioni plausibili a questo rifiuto. La reazione della vittima provocherà delle reazioni nei colleghi che intendono impedire il cambiamento della decisione già compiuta. Si può ben immaginare che la vittima si trovi in un profondo dilemma, vivendo questa situazione: da un lato intende rispettare le norme che regolano la vita interna dell'ufficio, dall'altro desidera soddisfare le sue esigenze personali. Questo ulteriore fattore di confusione potrebbe amplificare la qualità della reazione della vittima verso l'ambiente, favorendo oltremodo l'insorgenza del Mobbing.

Per concludere, possiamo dire che il Mobbing nasce per un insieme di cause che lo provocano. Non ci si deve fissare soltanto su di un singolo fattore, ma bisogna tener conto anche delle altre possibilità che nell'esame concreto potrebbero momentaneamente sfuggire alla nostra attenzione.

Le teorie esistenti possono essere incluse all'interno del Mobbing, ma non possono essere esaustive se non includono anche la visione delle altre. E' quindi il Mobbing ad includere le diverse teorie e non il contrario. La ricerca delle cause implica, quindi, l'affiancamento di varie teorie diverse tra loro per offrire una descrizione dettagliata della loro sequenzialità e causalità.

BIBLIOGRAFIA

1. Adams A., 1992: *Bullying at work: how to confront and overcome it*. London, Virago Press.
2. Adams A., 1992: *The standard guide to confronting bullying at work*. *Nursing Standard* 7(10):44-46.
3. Adams A.: *Bullyng*.
4. Alberoni F., 1997: *Come Yago lo scalatore del potere è a caccia di nemici*, *Corriere della Sera*, 29 Dicembre 1997.
5. American Psychiatric Associaton., 1998: *DSM-III R, Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Third edition revised*, Washington DC, Milano, Masson.
6. Ascenzi A., Bergagio G.: *Il Mobbing. Il marketing sociale come strumento per combatterlo*, Torino, Giappichelli G. Editore.
7. Balducci C., 2000: *I processi psichici nel Mobbing*, Edizione a cura di Prima, Associazione Italiana contro Mobbing e Stress psicosociale.
8. Balduini E. 1998,: *Il Mobbing sotto accusa*, Edizione a cura di Prima, Associazione Italiana contro Mobbing e Stress psicosociale.
9. Bargagna M., Canale M., Consigliere F., Palmieri L., Umani Ronchi G., 1996: *Guida orientativa per la valutazione del danno biologico permanente*. Giuffrè Editore, Milano.
10. Bateson G.,1976: *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.
11. Berne E.: *Ciao! E poi?*, Milano, Bompiani.
12. Bisi R., Faccioli P., 1996: *Con gli occhi della vittima*, Milano, Angeli.
13. Calcagni C., Mei E. 1998: *Danno morale, danno biologico psichico: aspetti giurisprudenziali e medico-legali*. *Aggiornamenti di Medicina Sociale*, 4:153.
14. Casilli A.,: *Stop Mobbing*. Roma, Map.
15. Cassitto M.G., 2000: *Corso di formazione sul Mobbing*, ECAP, Bologna.
16. Chierigatti G., Dorsi U., 2000: *Il danno biologico*, Edizione a cura di Prima, Associazione Italiana contro Mobbing e Stress psicosociale.
17. Cleckley H., 1964: *The mask of sanity*. Saint Louis, MI: CV Mosby.
18. Cox T., 1978: *Stress*, Mcmillan Press, Londra.
19. Damasio A., 1995: *L'errore di Cartesio*, Adelphi, Milano.

20. Danziger K., 1982: La comunicazione interpersonale, Bologna, Zanichelli.
21. Del Corno F., Lang M.: La diagnosi testologica, Franco Angeli.
22. Gilioli A., Giglioli R., 2000: Cattivi capi cattivi colleghi, Milano, Mondadori.
23. Goffman E., 1970: Stigma. L'identità negata, Bari, Laterza.
24. Hirigoyen M.F., 2000: La perfidia: l'arte di annullare l'altro, La Repubblica.
25. Ege H., 1997: Il Mobbing estremo.
26. Ege H., 1996: Mobbing, edito da Pitagora Editrice Bologna.
27. Ege H., 1997: Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale, Pitagora Editrice Bologna.
28. Ege H., 1998: I numeri del Mobbing. La prima ricerca italiana, Pitagora Editrice Bologna.
29. Ege H., 1996: Mobbing. Cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro, Pitagora Editrice Bologna.
30. Ege H., Lancioni M., 1998: Stress e Mobbing, Pitagora Editrice Bologna.
31. Ege H., 2001: Mobbing conoscerlo per vincerlo, Franco Angeli.
32. Greco L., 1999: Danno biologico: gli effetti del c.d. mobbing. Guida al Lavoro, 11:12, 23 marzo 1999.
33. Grieco A., Andreis L., Cassitto M.G., Fanelli C., Fattorini E., Gilioli R., Legnani G., Prandoni P., 1992: Il mobbing: alterata interazione psicosociale sul posto di lavoro. Prime valutazioni circa l'esistenza del fenomeno in una realtà lavorativa italiana. Prevenzione Oggi, 2: 75.
34. Greene J., D'Oliveira M., 1995: L'uso nella statistica nella ricerca psicologica, Erip editrice.
35. Jones E., 1984: Social stigma. The psychology of marked relationships, New York, Freeman.
36. Lancioni M., 1996: Stress.
37. Lazzari C., 1996: Terrorizzati sul lavoro, Corriere Salute – inserto del «Corriere della sera» 15 aprile 1996.
38. Lazarus R., Launier R., 1978: TeStress-related transactions between person and environment, da : Pervin L., Lewis M., (a cura di): Perspectives in interactional psychology, New York, plenum.
39. Leymann H.: Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, 5(2):119 - 126.
40. Leymann H., 1997: The Mobbing Encyclopedia.

41. Leymann H., 1996: The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2).
42. Leymann H., Tallgreen U.: Investigation into the frequency of adult mobbing in a swedish steel company using the Lipt questionnaire.
43. Leymann H.: *Leymann Inventory of Psychological Terror*, Violen, Karlskrona.
44. Leymann H., 1993: Atiologie und Haufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz. Eine Übersicht uber die bisherige Forschung in "Zeitschrift fur Personalforschung", 7, (2).
45. Leymann H.: *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbek, Rowohlt.
46. Leymann H., 1996: Mobbing at Work and Development of Post-Traumatic Stress Disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n. 5 (2): 251-257.
47. Lieti M., 2000: *Mobbing. Un fenomeno da debellare*.
48. Mazzotta G., 2004: *La psicologia clinica e il rischio di Mobbing: suscettibilità personale o ambienti di lavoro particolarmente frustranti?*, Bologna, Associazione Prima
49. Niedl, K., 1996: Mobbing and Well-being: Economic and Personell Development Implications, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
50. Pancheri P., 1983: *Stress, emozioni, malattie*, Milano, Mondadori.
51. Tooney., 1991: *Occupational stress. Managing a metaphor*. Sydney: Macquarie University.
52. Vartia M., 1996: The Source of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
53. Walter H., 1993: *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz*, Francoforte e New York, Campus.
54. Zapf D., Knorz C., Kulla M., 1996: On the Relationship between mobbing factors, and Job Content, Social Work Environmr, and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.