

**VIVERE E LAVORARE CON DIGNITA':**  
**IL MARKETING SOCIALE PER COMBATTERE IL MOBBING**  
di **CATIA IORI\***

Si nascondono nei ministeri più potenti come negli uffici comunali più sperduti, sono numerosissimi in ospedali, scuole, poste o banche, se ne trovano decine e decine persino nelle sedi dei sindacati o di Confindustria.

**Un milione e mezzo di persone**, secondo le associazioni nate per combattere il fenomeno, **un milione e 200** nelle stime più prudenti: in ogni caso un esercito, quello dei lavoratori vittime del mobbing.

Emarginati ingiustamente, trattati senza alcun riguardo, costretti a non fare nulla o ad occuparsi di compiti inferiori alla propria qualifica; colpiti nella serenità, schiavi dello stress, facile preda di malattie psicosomatiche varie. E l'esercito continua ad ingrossarsi: **secondo il centro Studi Europe, ben il 6 per cento della popolazione attiva rientra nella categoria.**

E se le speranze di approvare uno dei provvedimenti legislativi presentati per prevenire e combattere il fenomeno (una proposta firmata da Giorgio Benvenuto ed altri è appena approvata in Commissione) non sono poi così certe, l'unica soluzione, per adesso, **è riunire gli sforzi, combattere collettivamente, affidarsi al volontariato.** A fronte di una giustizia lentissima e della presenza di un'unica struttura sanitaria pubblica adatta, con sede a Milano: **si tratta del Centro di Disadattamento Lavorativo della clinica del Lavoro dell'Università di Milano diretto da Renato Giglioli.**

L'emergenza sociale ha costi altissimi: c'è chi ha calcolato che ogni impiegato mobbizzato fa spendere alla collettività il **190 per cento** in più del suo salario lordo annuo: la cifra comprende la sua assoluta non produttività sul lavoro, il "prezzo" sociale e familiare della sua depressione, quello per i farmaci, quello dell'eventuale ricorso alla magistratura.

A tracciare il quadro, abbastanza drammatico, è stata una indagine commissionata dal **Dipartimento di Sociologia della Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Bologna.** E, se i racconti in prima persona hanno

fatto emergere la grande varietà di situazioni "mobbistiche" - dall'[ingegnere prigioniero dello scantinato](#), al [mobbizzatore che diventa mobbizzato](#), a chi ha reagito [fondando un'associazione](#)- sulle cause, e sui rimedi, non c'è stata unanimità di vedute.

**\*Sociologa e Docente di Sociologia dei Consumi**

Anche se il sociologo **Domenico De Masi** è particolarmente pessimista, "*Io credo che il mobbing non sia una degenerazione del sistema, ma un aspetto dell'attuale organizzazione del lavoro. La burocrazia è tutto in insieme di mobbizzati che sono anche mobbizzanti. Finché non troviamo regole nuove, l'unica arma per difendersi è l'ironia*", in questa sede noi cercheremo di proporre alcuni consigli pratici, una sorta di decalogo pratico per resistere al mobbing e non farsi travolgere dal fenomeno.

Un fenomeno complesso rispetto al quale sul **fronte legislativo**, in attesa di una legge organica, lo stesso Giorgio Benvenuto ha ammesso che il nostro paese è molto indietro "in confronto alla Svezia, ma anche alla Francia e alla Germania". Ma cerchiamo di delineare il fenomeno, fotografando in un ideale fotofinish il campo di indagine dell'emergenza mobbing.

Raccogliendo alcuni dati, è dato di sapere che le vittime del mobbing (**quante sono?**) ufficialmente sono un milione e mezzo ma è la punta di un iceberg perché il mobbizzato difficilmente rende pubblica la propria condizione. Si pensa che le vittime siano circa **cinque milioni**, che rispetto alla geografia del fenomeno si registra più mobbing al nord, ma solo perché lì c'è una maggiore conoscenza del problema. Al nord il mobbing emerge più frequentemente rispetto al sud, che invece non lo conosce proprio. Quanto ai soggetti coinvolti, **Giovani, adulti, uomini, donne: chi subisce di più?** Le donne più degli uomini perché nell'ambiente di lavoro la donna diventa stimolante dal punto di vista sessuale. La maggioranza dei mobbizzati, inoltre, **ha meno di 30 anni e più di 50**. Nel primo caso diventano vittime perché hanno comportamenti che non legano con gli adulti. Nel secondo caso si adattano poco ai cambiamenti dell'azienda.

Ad ogni modo il mobbizzato ha sempre una pre-personalità morbosa: si presta al mobbing perché è chiuso, remissivo o, al contrario, iperattivo e non dà soddisfazione al datore di lavoro. ***Ci sono più vessazioni nelle grandi aziende più che nelle piccole.*** Il sopruso più frequente è quello di far capire al soggetto che lui è incapace di svolgere le sue mansioni; ***le condizioni*** per cui una situazione si possa configurare ***come mobbing è la durata delle vessazioni e della sintomatologia che deve avere almeno sei mesi di storia.***

Il primo contatto che il mobbizzato acquisisce è con le strutture sanitarie, molte delle quali sono su Internet ed è il medico, non certo uno psichiatra, a stabilire l'esistenza del mobbing. Quanto al danno subito dalla vittima del mobbing, si dice sia un sostanziale senso di inadeguatezza. Quando l'ambiente di lavoro inculca nel soggetto dei dubbi sulle proprie capacità, questi inizia a chiedersi: *Ma veramente io sono così? I dubbi vengono poi portati nella società, per cui la vittima patisce disturbi sessuali.* Liti familiari, depressione e i soggetti più deboli arrivano al suicidio.

***Chi pratica il mobbing invece rischia di dover versare un risarcimento che oscilla tra i 25.000 e i 100.000 euro.*** Pare poi che il mobbing trovi terreno più fertile tra le scrivanie degli uffici più informatizzati, sfruttando anche ***il senso di frustrazione degli impiegati costretti a ore di lotta con macchine e sistemi.***

A smentire il teorema in base al quale nelle società tecnologiche i dipendenti possono godere di una migliore qualità della vita sono stati gli psichiatri e i sociologi riuniti a San Marino per un congresso internazionale sul tema *"Ecologia, psichiatria e salute mentale"*. Il mobbing prospera soprattutto nelle ***banche, nelle industrie farmaceutiche e in generale in tutti quegli ambienti in cui la competizione è legata ad un know how*** emergente come quello dell'informatizzazione. Ma anche quei posti di lavoro dove ci sono scale gerarchiche particolarmente rigide e fisse, e dove il potere esercitato dai superiori si fa sentire di più sul lavoratore.

## 1. *Che cos'è il mobbing?*

Con questo termine si suole generalmente far riferimento alle diverse forme di violenza psicologica esercitate nei confronti dei lavoratori sui luoghi di lavoro. Il termine **mobbing** deriva dal verbo inglese “**to mob**” che significa: *accerchiare, circondare, assediare, attaccare, assalire in massa, fare ressa, affollarsi intorno a qualcosa o qualcuno*. Viene generalmente usato in etologia per indicare il comportamento di alcune specie animali consistente nell'accerchiare e minacciare un membro del branco per costringerlo ad allontanarsi dal gruppo. Nella sua trasposizione in ambito lavorativo, la parola **mobbing** assume il significato di pratica vessatoria, persecutoria o, più in generale, di violenza psicologica perpetrata dal datore di lavoro o da colleghi (**mobber**) nei confronti di un lavoratore (mobbizzato) per costringerlo alle dimissioni o comunque ad uscire dall'ambito lavorativo. I motivi della persecuzione possono essere i più svariati: **invidia, razzismo, diversità religiosa o culturale rispetto al gruppo prevalente, carrierismo sfrenato, o semplice gusto nel far del male ad un'altra persona**.

Gli elementi identificativi del mobbing sono dunque:

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

Si suole generalmente distinguere tra **mobbing verticale**, nel quale l'attività vessatoria viene posta in essere da parte dello stesso datore di lavoro o da un superiore gerarchico o comunque un soggetto cui il mobbizzato è, nell'organizzazione del lavoro aziendale, subordinato; ed il **mobbing orizzontale** in cui la **violenza psicologica** proviene, invece, da parte di colleghi di lavoro o addirittura da soggetti subordinati gerarchicamente alla vittima. In realtà spesso accade che le due tipologie finiscono per intrecciarsi, in una comune strategia persecutoria che vede il datore di lavoro come "ispiratore" ed i colleghi come concreti "esecutori". Di frequente, inoltre, al di là delle condotte

apertamente vessatorie, la situazione di isolamento della vittima viene ulteriormente amplificata anche dai comportamenti dei **c.d. "side mobbers"**, cioè tutti quei soggetti (superiori gerarchici, direttori del personale, ma anche semplici compagni di lavoro) che, pur non essendo direttamente responsabili delle condotte "mobbizzanti", scelgono, essendone venuti a conoscenza, di restare "spettatori silenziosi" delle persecuzioni a danno della vittima designata.

## **2. Il mobbing nella psicologia e sociologia del lavoro.**

Per comprendere meglio il fenomeno è opportuno richiamare l'ampia letteratura medico-legale in materia. Il mobbing, infatti, prima di assumere rilevanza giuridica, è stato oggetto di ampi studi in ambito medico da parte di sociologi e psicologi del lavoro che ne hanno analizzato soprattutto le conseguenze psico-fisiche sulla vittima – il c.d. mobbizzato. Da questi studi occorre, dunque, partire per individuare il corretto significato di mobbing.

Le prime ricerche in materia sono appannaggio di un noto studioso tedesco, **Heinz Leymann**, il quale definisce il mobbing come *“una forma di terrorismo psicologico che implica un atteggiamento ostile e non etico posto in essere in forma sistematica da uno o più soggetti, di solito nei confronti di un unico individuo che, a causa di tale persecuzione, si viene a trovare in una condizione indifesa e diventa oggetto di continue attività vessatorie e persecutorie che ricorrono con una frequenza sistematica e nell’arco di un periodo di tempo non breve, causandogli considerevoli sofferenze mentali, psicosomatiche e sociali”*. Ai fini dell'identificazione del fenomeno, non sarebbero dunque rilevanti le situazioni di conflitto solo "temporaneo", frequentemente presenti nelle relazioni interpersonali nei luoghi di lavoro, ma solo quelle particolari situazioni con riguardo alle quali la frequente ricorrenza, pressoché giornaliera, la durata e l'intensità delle condotte vessatorie poste in essere nei confronti della vittima, determinano un'insostenibilità psicologica che può portare ad un crollo dell'equilibrio psico-fisico del soggetto mobbizzato, con la comparsa di vere e proprie patologie dal punto di vista psichiatrico o psicosomatico.

**Leymann** distingue tra “normale conflitto” tra colleghi o con i superiori gerarchici ed il vero e proprio mobbing che si verifica solo quando l’attività vessatoria o persecutoria assume carattere sistematico e duraturo (almeno sei mesi). Letteralmente Leymann afferma che la differenza va ricercata **non tanto nel tipo di comportamento adottato dal vessatore, quanto nella frequenza e nella durata del comportamento stesso.**

Per Leymann, inoltre, ***il mobbing non va confuso con il “bullismo” studentesco o il “nonnismo” militare perché mentre queste ultime forme di aggressione sono fortemente caratterizzate da atti di violenza o minaccia fisica,*** il mobbing sul posto di lavoro raramente sfocia in violenza fisica ma è caratterizzato da “comportamenti subdoli e molto più sofisticati” che mirano ad intaccare l’equilibrio psico-fisico della vittima.

Una definizione ufficiale sul mobbing è stata formulata dalla Associazione tedesca contro lo Stress Psico-sociale ed il Mobbing fondata 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/e per lungo tempo con lo scopo e/o la conseguenza della sua estromissione dal mondo del lavoro. Si tratterebbe cioè di una forma negativa di comunicazione tipica dei luoghi di lavoro e dovuto alla convivenza obbligatoria e forzata con soggetti non scelti ma imposti dalla organizzazione lavorativa.

A queste definizioni si riallaccia anche **Harald Ege**, autore della prima ricerca del mobbing in Italia, secondo il quale *il mobbing consiste essenzialmente in un problema di comunicazione, in un conflitto routinario, vale a dire in un atteggiamento ostile nei confronti di una o più persone che, come tale, si caratterizza per la durata e la frequenza.* Egli ritiene che alcuni lavoratori abbiano dentro di sé la cultura del conflitto e del litigio che può manifestarsi all’esterno a certe condizioni ad esempio quando uno dei due lavoratori riesce ad imporre, per una qualsiasi ragione, una certa scelta di lavoro all’altro determinando così, soprattutto se la scelta operata non viene sufficientemente spiegata o comunque non viene capita, la nascita di sentimenti di rivalsa.

### 3. Le fasi del mobbing e il doppio mobbing.

**Leymann** delinea il mobbing come un fenomeno dinamico progressivo articolato in *varie fasi che va dai primi segnali premonitori* (ad esempio un brusco cambiamento in negativo delle relazioni interpersonali precedentemente neutre o positive) *ad una fase “conclamata”* in cui la vittima subisce attacchi continui da parte del superiore e/o dei colleghi, quindi *ad una fase in cui il caso viene “ufficializzato”* con l’apertura di una inchiesta interna che spesso però conduce ad un’ulteriore aggravamento della posizione della vittima che diventa oggetto di sanzioni disciplinari da parte dell’ufficio del personale ed, infine, *ad una fase “terminale”* in cui il mobbing raggiunge il suo scopo ed il lavoratore viene allontanato dal lavoro (dimissioni, licenziamento od altro).

Il modello di mobbing a quattro fasi di Leymann è stato rivisitato ed adattato alla situazione italiana da Harald Ege, il quale ha proposto *una versione a sei fasi del mobbing più una sorta di pre-fase, detta condizione zero*, che ancora non è mobbing ma che ne costituisce l’indispensabile presupposto.

Il mobbing secondo Ege si suddivide nelle seguenti fasi:

- **la condizione zero:** è riscontrabile solo nel sistema italiano e si caratterizza per la presenza negli ambienti di lavoro di condizioni favorevoli allo sviluppo del mobbing e consistente in un clima ostile di tensione determinato, tra l’altro, da un clima particolarmente sfavorevole del mercato del lavoro, o dall’ambizione di alcuno, o dalla concorrenza tra i lavoratori,
- **la fase uno** si caratterizza per l’individuazione della vittima, ossia del soggetto su cui verranno riversate le ostilità dell’ambiente di lavoro, quella che fungerà da “capro espiatorio” per ogni problema aziendale e/o dei singoli lavoratori. In questa fase il fenomeno mobbing non è ancora emerso con chiarezza e non è ancora possibile capire se mai si realizzerà;

- **la fase due**, nella quale il fenomeno mobbing prende piede e si afferma la cosciente volontà di alcuni di colpire il capro espiatorio il quale peraltro, pur percependo l'inasprimento delle relazioni con i colleghi, ancora non presenta sintomi o malattie di tipo psico-somatico;
- **la fase tre**, nella quale la vittima comincia ad avvertire i primi sintomi psicosomatici, che si manifestano con un senso di insicurezza, ansia, insonnia, disturbi digestivi;
- **la fase quattro** che si caratterizza per l'oggettività e la pubblicità del fenomeno mobbing che diviene di dominio pubblico ed oggetto di valutazione da parte dell'ufficio personale;
- **la fase cinque** in cui si registra, da una parte, un serio peggioramento nelle condizioni di salute della vittima che comincia a soffrire di forme depressive più o meno gravi e a far uso di psicofarmaci e terapie con scarso risultato e, dall'altro, l'azienda adotta azioni disciplinari che aggravano ulteriormente le condizioni della vittima;
- **la fase sei** che realizza l'esclusione della vittima dal mondo del lavoro tramite dimissioni volontarie, licenziamento, pre-pensionamento o addirittura con gli atti estremi dell'omicidio o del suicidio.

Contestualmente allo svilupparsi delle varie fasi del mobbing lavorativo si sviluppa inoltre, secondo Ege, anche il **mobbing tra le mure domestiche, il c.d. doppio mobbing**, ossia quell'insieme di vessazioni che la vittima subisce dalla propria famiglia e/o amici in aggiunta alle persecuzioni lavorative. Succede, infatti, molto spesso che il mobbizzato tenda a sfogare le frustrazioni e la rabbia accumulate sul luogo di lavoro nella propria cerchia familiare ed amicale; parenti ed amici fungono, cioè, almeno nella fase iniziale, da "sfogatoio naturale" per la vittima. L'assorbimento familiare dello stress da mobbing non avviene, però, all'infinito ed in effetti ben presto subentrano fenomeni di intolleranza che portano gradualmente all'isolamento del mobbizzato anche nell'ambito familiare. Si realizza così il doppio mobbing. Se la situazione perdura nel tempo può condurre anche alla rottura dei rapporti familiari (separazioni o divorzi nella maggior parte dei casi). Si tratta, secondo l'autore, **di una situazione particolarmente evidente in Italia dove il ruolo sociale della famiglia è ancora molto forte**, diversamente da quanto accade nei paesi nordici dove il legame dell'individuo verso la famiglia, soprattutto quella di



origine, tende ad affievolirsi molto presto facilitata e perseguita dallo stesso sistema scolastico.

Gli studi più recenti sul mobbing si sono concentrati in particolare sull'individuazione delle categorie dei soggetti a rischio nonché nella ricerca delle cause e delle possibili soluzioni da approntare contro il fenomeno. In tale direzione si rivela particolarmente importante ***l'attività svolta dalla Clinica del Lavoro di Milano*** che da anni si occupa dei casi di mobbing e che ha contribuito a sviluppare la conoscenza e sensibilizzazione sociale al problema nel nostro paese. Da tali ricerche emerge, tra l'altro, che il mobbing interessa in particolare ***quattro grosse tipologie di soggetti (i c.d. soggetti a rischio):***

- i “creativi”
- gli “onesti”
- i “disabili”
- c.d. “superflui”.

Si tratta per lo più di persone che, per un motivo o per l'altro, si differenziano rispetto all'ambiente lavorativo in cui si trovano ad operare e proprio per tale loro intrinseca diversità vengono emarginati o allontanati dal lavoro.

Un interessante filone di analisi del problema emerge, infine, da alcuni studi sociologici che pongono in relazione le cause del fenomeno con l'attuale sistema di organizzazione dell'attività produttiva scaturente dai cambiamenti conseguenti alla rivoluzione industriale a partire dal diciottesimo secolo e più recentemente dal capitalismo flessibile e dalla globalizzazione dell'economia.

#### **4. I comportamenti riconducibili al mobbing**

Dall'ampia panoramica sopra riportata emerge la definizione di mobbing quale fenomeno associato a varie forme di persecuzione psicologica messe in atto deliberatamente e ripetutamente nel tempo dal datore di lavoro e/o da colleghi (superiori, pari livello o subalterni) nei confronti di un soggetto designato allo scopo di allontanarlo dal luogo di lavoro e tali da porlo in una condizione di estremo disagio caratterizzato da isolamento e terrore psicologico che può

portare a gravi squilibri psico-fisici. Ai fini della qualificazione del mobbing, tutti gli studi psicologici e sociologici presi in esame, concordano nel ritenere poco rilevante la tipologia del comportamento vessatorio adottato dal mobber ed affermano, piuttosto, l'essenzialità della sua frequenza e ripetitività nel tempo<sup>1</sup>. Tuttavia occorre rilevare che il fenomeno si manifesta sotto forme rituali di comportamento abbastanza ricorrenti di cui si può fornire un'elencazione:

- **aggressioni verbali** (soprattutto nelle fasi iniziali);
- **isolamento fisico del dipendente** attraverso, ad esempio, il trasferimento in ufficio deserto o in sede distaccata;
- **iniziative volte ad impedire al lavoratore di mantenere contatti sociali** interaziendali con altri colleghi (diniego di saluto, rifiuto di colloqui o spiegazioni, interruzione di ogni comunicazione);
- **attacchi alla reputazione morale e familiare della vittima** (diffusione di dicerie e pettegolezzi volti a ridicolizzare la vittima in relazione a suoi difetti fisici o psichici, alle sue convinzioni religiose, politiche, alla sua provenienza geografica o alla sua particolare condizione familiare);
- **molestie sessuali**;
- **dequalificazione e demansionamento professionale**, oppure al contrario **sovraccarico di lavoro** o attribuzione di mansioni particolarmente difficili o pericolose che il lavoratore, privo di idonee informazioni e/o addestramento, non è in condizioni di svolgere;
- **ossessivi controlli e critiche** fonti di contestazioni e sanzioni disciplinari pretestuose;

---

<sup>1</sup> Salvo poi predisporre essi stessi classificazioni dei comportamenti rilevanti. Leymann, ad esempio, individua ben 45 tipologie di comportamenti raggruppati in cinque categorie diverse: 1) *attacchi alla possibilità di comunicare*; 2) *attacchi alle relazioni sociali*; 3) *attacchi all'immagine sociale*; 4) *attacchi alla qualità della situazione professionale e privata*; 5) *attacchi alla salute*. Per Harald Ege, invece, i comportamenti riconducibili al *mobbing* si suddividono in:

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

- **revoca dei benefits aziendali** costituenti status symbol per il lavoratore (auto, telefonino, segretaria, autista, ufficio di ampie dimensioni, .....);
- **revoca o diniego di permessi o ferie;**
- **continue visite fiscali di controllo alle prime assenze per malattie.**

L'elencazione riportata non ha, per ovvie ragioni, carattere esaustivo: ***le modalità di persecuzione psicologica del lavoratore sono tendenzialmente infinite.*** E' opportuno però ribadire che tutte queste attività più o meno vessatorie e persecutorie per essere qualificate mobbing devono essere inserite in una strategia globale che mira all'esautoramento o anche solo all'isolamento del lavoratore dall'azienda.

Tali tipologie comportamentali in alcuni casi possono assumere rilevanza anche da un punto di vista giuridico e determinare conseguenze sanzionatorie e/o risarcitorie nei confronti del soggetto agente. Quello che è importante fin da ora sottolineare è che, in assenza di una normativa specifica del mobbing che ne definisca i contorni e ne individui le responsabilità, il concetto di mobbing rimane sostanzialmente confinato all'ambito psicologico e sociologico della medicina del lavoro. Questo non significa che il mobbing non riceva alcuna tutela giuridica, di fatto però, almeno fino ad ora esso rileva non in quanto tale ma esclusivamente nella misura in cui i singoli comportamenti vessatori di volta in volta posti in essere possano essere ricondotti nell'alveo di applicazione di norme giuridiche vigenti. Questa situazione sta lentamente cambiando e, come si vedrà in seguito, il mobbing sta via via penetrando nella cultura giuridica del paese.

#### ***4.1. Aggressioni verbali e comportamenti ingiuriosi.***

L'aggressività verbale è sicuramente uno dei comportamenti tipici del mobbing soprattutto nelle fasi iniziali. La conflittualità aziendale trova spesso naturale sfogo proprio nell'adozione di linguaggi ed atteggiamenti più o meno aggressivi fino a sfociare, nei casi più gravi, nel vero e proprio insulto che come tale può configurare anche responsabilità di tipo penale per chi lo pratica (art. 594 c.p.).

#### ***4.2. Dequalificazione professionale, sovraccarico di lavoro o attribuzione di mansioni usuranti o pericolose.***

Una delle modalità tipiche attraverso le quali può venire in evidenza il mobbing è quella della dequalificazione professionale della vittima. Spesso accade, infatti, che il rapporto conflittuale tra dipendente e vertice aziendale (datore di lavoro o dirigente) si ripercuota innanzi tutto sulla professionalità del lavoratore attraverso una progressiva spogliazione delle sue mansioni e delle sue competenze (c.d. fenomeno della scrivania vuota) ed allontanamento dai centri decisionali. La perdita di ruolo del lavoratore in ambito aziendale collegato a fenomeni di conflittualità interna è in qualche misura imputabile anche ad una legislazione particolarmente rigida riguardo al licenziamento che altrimenti sarebbe probabilmente la soluzione naturale in simili circostanze.

Fenomeno opposto al precedente ma egualmente dannoso della professionalità del lavoratore è quello del sovraccarico del lavoro. Il conflitto con il superiore gerarchico in questo caso si traduce nell'attribuzione al lavoratore di sempre nuove e più impegnative competenze fino a porlo nella condizione di ribellarsi alla situazione.

#### ***4.3. Molestie sessuali.***

Altra tipica manifestazione del mobbing è quello di sottoporre la vittima a vessazioni a sfondo sessuale. In queste ipotesi diventa, spesso, difficile distinguere quando la molestia sessuale sia lo scopo del comportamento ovvero sia solo una modalità per ottenere comunque l'allontanamento del lavoratore dal posto di lavoro. Accade in molti casi che l'attenzione sessuale non corrisposta del "capo" nei confronti della vittima si trasformi in una vera e propria strategia di molestia finalizzata a costringere il malcapitato o la malcapitata alle dimissioni.

E' opportuno precisare che le molestie a sfondo sessuale sui luoghi di lavoro non sono un fenomeno a senso unico, ossia non riguardano esclusivamente atti di molestia dell'uomo sulla donna ma, al contrario non sono affatto irrilevanti i casi opposti in cui il molestatore è donna anche se statisticamente meno numerosi. Questa situazione può essere ricollegata al fatto che la moderna organizzazione del lavoro vede la donna sempre più presente anche in posizioni di direzione che le permettono di entrare, per così dire, in possesso degli strumenti di tortura necessari.

## **5 Consigli pratici per resistere al MOBBING e non farsi travolgere da esso (un decalogo)**

Qui di seguito sono elencati alcuni consigli per mettere in condizione chi subisce vessazioni ed angherie sul luogo di **lavoro, di resistere, organizzarsi, reagire, lottare contro i mobbers.**

Essi sono frutto di esperienze personali, letture, documentazione. In mancanza di idonea e mirata legislazione, essi costituiscono una base per fornire ai mobbizzati un minimo di aiuto concreto.

### **1. Abbiate pazienza**

Il viaggio contro il mobbing è lungo, duro e difficile: organizzatevi per una lotta nella quale, alla fine, sarete voi i vincitori. Il tempo gioca a vostro favore: dopo un periodo iniziale di scoramento e di depressione ritroverete la forza di vivere, di sorridere, di sconfiggere i vostri mobbers, di essere giustamente risarciti per i danni subiti.

### **2. Non cedete allo scoramento ed alla depressione:**

Il mobbing cui siete sottoposti non avviene per colpa vostra: le motivazioni socio-psicologiche alla base del mobbing sono molteplici e complesse, oggetto di studi approfonditi di sociologi, psicologi e giuristi. Voi siete solo un capro espiatorio di una situazione che non dipende da vostre colpe.

### **3. Non pensate alle dimissioni:**

La prima cosa alla quale un mobbizzato pensa è quella di fuggire e di liberarsi dalla situazione stressante, abbandonando la scena. In effetti spesso il mobbing ha solo lo scopo di “poter licenziare impunemente”. Dare le dimissioni vi libera, è vero, dal mobbing ma con le dimissioni “la date vinta al mobber” e vi precludete qualsiasi successiva azione risarcitoria nei vostri confronti. Ricorrete ad un periodo di malattia solo per il tempo strettamente necessario: utilizzate preferibilmente i periodi di ferie non godute o i recuperi orari. Tenete però ben presente che al ritorno sul luogo di lavoro dopo un periodo più o meno breve di assenza potreste trovare che molte cose sono cambiate in peggio: durante la vostra assenza il mobber ha avuto tutto il tempo per organizzarsi meglio.

### **4. Non pensate di essere gli unici:**

Si calcola per difetto che in Italia vi siano almeno un milione e mezzo di mobbizzati (circa il 6% della forza lavoro). Pensare di essere gli unici è una falsa immodestia: siete solo uno dei tanti.

### **5. Organizzatevi per resistere:**

Considerate che, secondo calcoli fatti dalla Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), la messa in atto di azioni mobbizzanti nei vostri confronti, costa alla vostra azienda attorno al 190% della vostra retribuzione annua lorda: alcune cause di questi costi sono:

- Il tempo impiegato dal mobber per studiare nuove forme di vessazione nei vostri confronti
- La perdita di morale tra i lavoratori
- Le giornate lavorative perse in malattia a causa del mobbing
- I costi a carico del SSN per la cura dei lavoratori ammalatisi a causa del mobbing
- I costi delle liquidazioni in caso di licenziamento spontaneo
- L'azienda, a causa del mobbing, perde elementi produttivi e competenti
- La sostituzione del lavoratore licenziato ha un costo per l'azienda in termine di *know-how*
- I risarcimenti per cause civili ai lavoratori mobbizzati

## **6. Raccogliete la documentazione delle vessazioni subite:**

Poiché il mobbing, anche se non vi è una legislazione precisa e ad hoc contro di esso, rientra in fattispecie di reati previsti e penalmente perseguibili e di illeciti amministrativi (per esempio, reati: abuso di potere, minacce, violenza privata, diffamazione, calunnia, lesioni personali, etc; illeciti amministrativi: demansionamento, dequalificazione, etc.), è necessario che voi documentiate nel modo migliore possibile le azioni mobbizzanti messe in atto nei vostri confronti. Pertanto:

- Trovate colleghi disposti a testimoniare (anche se è difficile.....)
- Tenete un diario di ogni azione mobbizzante contenente: data, ora, luogo, autore, descrizione, persone presenti, testimoni
- Tenete un resoconto delle conseguenze psico-fisiche sul vostro organismo delle azioni mobbizzanti (il mobbing fa ammalare: i sintomi di questa malattia possono essere psichici (ansia, depressione, attacchi di panico, etc.), fisici (insonnia, emicrania, cefalea, dolori muscolari, precordialgie, palpitazioni cardiache, acidità gastrica, tremori, mancanza d'appetito, appetito eccessivo, diminuzione della potenza e del desiderio sessuale, etc.) e del comportamento (perdita dell'autostima, mancanza di fiducia in se stessi, senso di inutilità, etc). Questo vi faciliterà nel documentare il danno biologico che il mobbing ha determinato su di voi, al fine della richiesta di risarcimento dei danni psico-fisici (lesioni personali).
- Mettete in forma scritta e fate protocollare o spedite per raccomandata A.R. ogni vostra richiesta: trasformate qualsiasi ordine verbale ricevuto, in interrogazione scritta ("a voce mi è stato detto di fare questo, chiedo conferma scritta"). Molto spesso non riceverete risposta: ciò sarà la prova di una tra le azioni mobbizzanti.

## **7. Cercate degli alleati:**

E' questa la cosa più difficile: non sempre i colleghi sono dei "cuor di leone". Spesso si ritirano in disparte per evitare che il mobbing messo in atto nei vostri confronti possa estendersi anche ad essi. Oppure, nel mobbing trasversale, sono essi stessi i vostri mobbers.

Non vi isolate: coltivate le vostre relazioni sociali, frequentate gli amici, rinsaldate i rapporti familiari spesso impoveriti dal punto di vista affettivo e sessuale. Spiegate ai vostri familiari cos'è il mobbing e quello che state subendo. Non vergognatevi della vostra situazione, parlate con le persone che vi sono vicine per acquistare consapevolezza della vostra situazione, per rafforzare l'autostima ma **non passate all'estremo opposto**. Parlare incessantemente del vostro problema, focalizzare l'attenzione unicamente sul vostro dramma, può stancare amici e familiari e quindi potreste trovarvi ancora più soli. Il vostro matrimonio, la vostra famiglia, le vostre amicizie potrebbero andare in crisi. Si realizzerebbe così il fenomeno del "doppio mobbing" per il quale le persone coinvolte in Italia dal mobbing, assommano a 5 milioni.

#### **8. Denunciate il mobbing:**

E' questa una attività da attuare con ponderata attenzione: evitate che le denunce possano esporvi a ritorsioni (possibili querele per diffamazione).

Scrivete la storia del vostro mobbing. Siate il più concisi possibile. Prima di divulgarla riponetela in un cassetto e rileggetela dopo almeno una settimana: eliminate le parti superflue e conservate solo quelle importanti. La precisione nei particolari fa diventare pesante la vostra storia: dovete colpire l'attenzione di chi vi legge.

Rivolgetevi ai giornali, televisioni private, radio locali, sindacati, associazioni di categoria. Denunciate fatti reali e documentati. Scrivete dei tazebao da affiggere nei luoghi consentiti. Divulgate all'interno dell'azienda le vostra situazione: il racconto della vostra storia potrebbe far sorgere tra gli altri dipendenti un movimento di opinione a vostro favore. **Ricordate che la pubblicizzazione della vostra denuncia può essere incompatibile con la segretezza degli atti d'ufficio.**

Chiedete copia della documentazione esistente negli atti d'ufficio e nel vostro fascicolo personale: è un vostro diritto (legge 241/90 sulla trasparenza amministrativa e legge 675/96 cosiddetta sulla "privacy") l'accesso agli atti d'ufficio che vi riguardano e al vostro fascicolo personale per poter ottenere copia di tutti i documenti che vi interessano.



## **9. Iscrivetevi ad una associazione contro il mobbing:**

Rivolgetevi unicamente a quelle che sono apolitiche, asindacali, aconfessionali, che non hanno scopo di lucro, come il MIMA

10. Ricorrete alle vie legali:

In questo caso non siate impazienti:

- Nella scelta tra procedimento penale e/o civile, (causa di lavoro, risarcimento del danno biologico), preferite dapprima il procedimento civile (causa di lavoro, risarcimento per lesioni personali).
- La durata di una causa di lavoro è lunga: anche in caso di vittoria in primo grado, di quattro anni fino ad otto – dieci anni.
- Rivolgetevi ad un buon avvocato che abbia già trattato cause di mobbing, che sicuramente non abbia legami con la vostra azienda.
- Chiarite subito gli obiettivi che intendete raggiungere (danno biologico, demansionamento, reintegra nel posto di lavoro, patteggiamento, aspettatevi un ricorso in appello da parte dell'azienda: calcolate da un minimo risarcimento dei danni, etc.) e le strade da percorrere.
- Coinvolgete il minor numero di persone: possibilmente solo la vostra azienda. In questo modo il vostro avvocato non si troverà a dover lottare contro eserciti di avvocati di controparte che si coalizzeranno contro di voi. Successivamente potrete procedere anche contro gli autori materiali del vostro mobbing: ad esempio, in caso di pubblici dipendenti, sarà possibile documentare il danno all'erario determinato dai vostri mobbers.

Dott. Pasquale Salvatore

Consigliere del Direttivo Nazionale MIMA

E' possibile utilizzare quanto sopra, siete solo pregati di citarne la fonte.

## BIBLIOGRAFIA CAPITOLO I

- Atti del convegno a Roma sul mobbing 8 febbraio 2000: interventi di Harald EGE e Raffaele GUARINIELLO, in About rivista del Centro Studi Eurhope, 8 marzo 2000;
- BONA, MONATERI, OLIVA, *Mobbing – Vessazioni sul luogo di lavoro*, Giuffr , 2000;
- CACCAMO Antonio, *La definizione della fattispecie giuridica: gli atti e comportamenti giuridicamente rilevanti e qualificabili come condotta di mobbing*, in [www.guidaallavoro.it/lavoro/redazione/mobbing/Caccamo\\_Relazione.html](http://www.guidaallavoro.it/lavoro/redazione/mobbing/Caccamo_Relazione.html);
- CASILLI Antonio, *Un approccio sistemico al mobbing e logiche di risposta*, dagli atti del seminario della Camera del Lavoro di Milano del 31 maggio 2000 su “Mobbing: un male oscuro”, in [www.rassegna.it/archivio/2000/speciali/luglio-dicembre/mobbing/casilli.doc](http://www.rassegna.it/archivio/2000/speciali/luglio-dicembre/mobbing/casilli.doc);
- EGE Harald, *Mobbing. Che cos’  il terrore psicologico sul posto di lavoro*, 1996, Pitagora Editrice;
- EGE Harald, *Mobbing. Il mobbing in Italia. Introduzione al mobbing culturale*, 1997, Pitagora Editrice;
- EGE Harald, *Mobbing. Numeri del mobbing. La prima ricerca italiana*, 1999, Pitagora Editrice;
- HIRIGOYEN Marie-France, *Molestie morali. La violenza perversa nella vita quotidiana*, Einaudi, Torino, 2000;

- LEYMANN Heinz, *Mobbing and psychological terror at workplaces*, in *Violence and Victims*, 1990; Vol 5, n. 2;
- LEYMANN Heinz, *The Content and Development of Mobbing at Work*, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, n. 5;
- LEYMANN Heinz *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders* in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, n. 5;
- GILIOLI Alessandro e Renato, *Cattivi capi, cattivi colleghi. Come difendersi dal mobbing e dal nuovo capitalismo selvaggio*, Mondadori, 2000;
- GILIOLI Renato, *Soggetti a rischio, frequenza ed estensione del fenomeno nel nostro paese: un'analisi quantitativa*; dagli atti del seminario della Camera del Lavoro di Milano del 31 maggio 2000 su "Mobbing: un male oscuro", in [www.rassegna.it/archivio/2000/speciali/luglio-dicembre/mobbing/2gilioli.doc](http://www.rassegna.it/archivio/2000/speciali/luglio-dicembre/mobbing/2gilioli.doc);
- GILIOLI Renato, *Definizione della nozione di mobbing nel campo clinico-epidemiologico*; in [http://www.guidaallavoro.it/lavoro/redazione/mobbing/Gilioli\\_sintesi.html](http://www.guidaallavoro.it/lavoro/redazione/mobbing/Gilioli_sintesi.html);
- NUNIN Roberta, *Di cosa parliamo quando parliamo di mobbing*, in [www.labourlawjournal.it/asp/framedottrina.asp](http://www.labourlawjournal.it/asp/framedottrina.asp).

## 1) Mobbing: la definizione in sociologia del lavoro

*Homo homini lupus. Mobile vulgus*, l'orda minacciosa della plebe; in inglese *to mob*, l'assalto dell'orda, l'accerchiamento, la pressione, non a caso una faccenda di animali che in gruppo ne circondano uno (quasi sempre il più forte, il concorrente pericoloso), per allontanarlo, per isolarlo, per costringerlo alla fuga.

Il *mobbing* è la condizione di *stress* intenzionalmente provocata dal *leader* o dai suoi pretoriani, ovunque vi sia una gerarchia, naturale od imposta dal più prepotente: in collegio od a scuola, contro il secchione od il timido, in famiglia contro il più debole, nello sport contro l'eterno panchinaro, sul lavoro contro chi si mostri inadeguato o facile al condizionamento. Il *mob* è l'inurbanità (G. Pera, *Angherie ed inurbanità negli ambienti di lavoro, Riv. It. Dir. Lav.*, 2002, I, 291), la volgarità, il fiato sul collo, il vecchio gavettone (o, se vogliamo, la più aulica matricola), il ridacchiare, il guardarsi quando passa la vittima, semplicemente indicandola. *Mob* è anche blandire, persuadere, convincere da quale parte conviene stare.

Il *mobber* collassa la vittima per espellerla, spesso utilizza la catastrofe emotiva per renderla inoffensiva, disponibile, malleabile o per fagocitarla, isolandola dal gruppo, per confinarla nella *palazzina lager*, o al cimitero degli elefanti.

Spesso colpisce lentamente per uccidere, lavora ai fianchi l'avversario in vista della sua resa o del k.o. Ad un giovane bancario di indiscusse capacità e destinato ad una sicura carriera, in occasione di una promozione, il superiore (che evidentemente temeva un concorrente) disse che, sì, era bravissimo ma all'occorrenza avrebbe dovuto adattarsi anche a spazzare in terra; dunque gli fosse chiaro che aria tirava e che per il futuro, bravo e non bravo, avrebbe dovuto ancora prendere ordini e di tutti i tipi. La cosa finì, come dissero gli psichiatri, in uno "sviluppo paranoico", al termine di un tormentato rapporto di odio ed amore per la banca: ma quella sua condizione di irreversibile prostrazione giustificò il suo precoce licenziamento per inidoneità, perché, alla

fine, non era in grado di affrontare il lavoro in quell'ambiente che lo aveva fatto diventare paranoico, o giù di lì.

Faccia al muro e con le spalle rivolte al corridoio: così finisce, per non aver accettato il licenziamento, un operaio di cinquant'anni con la schiena a pezzi, non più capace di fare il suo mestiere, nato socievole ed attivo e messo lì tutto il giorno a ruminare la sua condizione di relegato nel salottino della ditta; a macerarsi nel senso di colpa nei confronti della sua famiglia, finché un giorno molla tutto, sale sul primo treno, e prova a farla finita.

In preda ad una crisi isterica, raccattata dalla polizia chiamata dal suo dirigente che si è rifiutato di riceverla: così una impiegata delle poste di trentacinque anni, caricata di lavoro perché meticolosa e per questa stessa ragione sfruttata e derisa. I medici dicono "derealizzata" (*"io mi vedo lì a terra...nell'ufficio del dirigente in lacrime e che urlo e, per quanto so di essere io, sento che è come un film nel quale io mi vedo da fuori...so che non ero io, che ero completamente fuori di me, io non avrei mai reagito così, ma ero al limite...mi vergogno di quel giorno ed ho paura di tornare al lavoro"*).

Dalla etologia, alla sociologia del lavoro, alla costruzione giuridica, il viaggio del *mobbing* (in italiano, molestie morali) è tutto contromano nella veloce autostrada della *new economy*, popolata sempre meno di persone e sempre più di *risorse umane, di capitale umano*; una goccia di *umanesimo del lavoro* nel mare minaccioso e vastissimo del mercato, un segnale di civiltà e dignità in tempi nei quali il vecchio caporalato si chiama *leasing* di manodopera, la fatica si chiama *partecipazione ad un ciclo lavorativo*: operazioni di *maquillage* semantico mediaticamente espresse ed enfatizzate con l'intento di convincere tutti del primato dell'uomo che produce e compete sull'uomo che è; ed affidate a *spots* patinati nei quali i *mobbizzati* figurano e si sentono addirittura vincitori, come la più oca delle tre allegre comari dell'Amaro Lucano (*"Il capo mi ha invitato a cena. Ma cosa vuoi di più..."*).

## 2) Il lavoro umano.

Il lavoro umano ha un significato ed un contenuto diverso per chi lo commissiona e per chi lo fa; per il primo è indiscutibilmente un elemento della produzione, un fattore, il cui costo è inversamente proporzionale all'auspicato guadagno; per il secondo quasi sempre è solo un modo per sbarcare il lunario; per l'uno e per l'altro, tuttavia, in un comune contesto di ineluttabile immanenza, se pure c'è chi, con un po' di utopia che oggi non guasta, prospetta una possibile via di fuga ( Ermanno Bencivenga, *Manifesto per un mondo senza lavoro*, Feltrinelli , 1999).

Ma entrambi i protagonisti, da una parte e dall'altra, affidano al lavoro il loro percorso umano, il primo invocando *il mercato* ed il secondo reclamando *le regole* come limite alla dinamica mercantile, i più essendo d'accordo sul primato esistenziale della persona rispetto alle strumentali esigenze della produzione , da "sinistra" ( Luciano Gallino, *Il costo umano della flessibilità*, Laterza 2001; Franco Cassano, *Modernizzare stanca, perdere tempo, guadagnare tempo* ,Il Mulino, 1999 ) e da "destra" ( Marcello Veneziani, *La cultura della destra*, Laterza 2002).

Si tratta, dunque, di stabilire se debba prevalere l'*agorà* o la *fabbrica* ed in questo conflitto, che origina dalla reciproca affermazione di due culture diverse ( direi, se mi si passa, orientale la prima ed occidentale la seconda), il sistema di protezione delle molestie morali, nel mondo del lavoro e non solo, assume un ruolo determinante perché concorre a ridimensionare l'enfasi produttiva in ragione delle priorità umane, quest'ultime rappresentando il punto di approdo di ogni teorica ( ancora una volta indifferentemente " di destra" o " di sinistra") che affidi od abbia affidato alla persona, all'*essere e non all'avere*, il significato del progresso, quando non ci si adatti all'idea – oggi rivitalizzata dal crollo di molti muri – che il progresso debba misurarsi in termini di prodotto interno lordo o più semplicemente parametrarsi alla capacità di fabbricare e smerciare beni di consumo e dunque al numero o allo sfarzo delle città-mercato.

## 5) Le forme di manifestazione del mobbing in sociologia del lavoro.

La molestia morale si atteggia con modalità ed intensità diverse, spesso dipendendo dal contesto nella quale si inserisce e dalla soggettività del mobbizzato. Esistono forme grossolane ( si pensi alle molestie sessuali, agli insulti, ai comportamenti prevaricatori, alle discriminazioni palesi) e forme più “raffinate”, teleologicamente più organizzate delle prime e quindi meno palpabili nella immediatezza; il *mobber*, infatti, può vincere la sua battaglia o per k.o. od ai punti , ottenendo comunque il medesimo risultato. Ma esiste, a mio giudizio, anche un *mobbing di sistema*, che si realizza con i connotati della immanenza le volte che il rapporto fra l'una e l'altra parte sia caratterizzato da precarietà: qui, infatti, il *mobber* non è costretto a ricorrere a forme evidenti od anche striscianti di pressione, perché , per così dire, la potenzialità aggressiva è *in re ipsa*, e sta nel fatto di non poter obiettivamente disporre di alcuno strumento di reazione, a meno di non sacrificare ad un moto di dignità un possibile percorso professionale. E' *mobbizzato* per definizione il lavoratore in prova, il lavoratore a termine, il lavoratore interinale, quello a contratto di *leasing*, in genere quello che presta la sua opera in unità lavorative dove non esistono strumenti di stabilità reale e pertanto rimane assoggettato, anche  *nolente domino*, alla necessità di conservare il lavoro e dunque di non dispiacere a chi glielo procura ( è questa la ragione in base alla quale la Corte Costituzionale, in uno dei suoi primissimi interventi, ha stabilito che la prescrizione non corre in costanza di rapporto di lavoro se questo non gode di stabilità).

Vi è, poi, un ulteriore livello, che è quello di chi è *mobbizzato* e non solo non sa di esserlo ma anzi è convinto di non esserlo e finisce per spendere quasi positivamente questa sua condizione. Basta pensare a quanti lavoratori, specie ad un certo livello professionale, denunciano una tale compenetrazione nel loro ruolo da averlo addirittura identificato con la loro esaustiva funzione umana fino a confinare quest'ultima nell'unica pervasiva finalità di rendere un servizio all'azienda. Questo fenomeno è supportato mediaticamente ( e dunque con strumenti di subdola persuasione) dall'immagine positiva dell'uomo- *manager*, *top manager*, capace di assorbire con disinvoltura il disagio del fuso orario, che parla un inglese perfetto ( anzi che *pensa* in inglese) e che impartisce ordini dal suo palmare dall'una all'altra parte del mondo. Si tratta di soggetti che

hanno perso la loro identità umana e la consapevolezza di essere blanditi con stimolanti *fringes benefits* al solo fine di rendere il solito servizio a chi li paga; che non sanno neppure chi è il loro padrone perché il padrone non ha volto, e che al mattino possono aver lavorato per una compagnia ed al pomeriggio per un'altra, sicchè hanno perso ogni riferimento di concretezza, ogni possibilità di *identificare* la loro controparte, sempre più rarefatta e meno palpabile e che, dunque, coincide con *il lavoro in sé*. Si tratta del quasi mistico "Grand. Lup. Man.", il "Direttore megagalattico" delle felice serie cinematografica fantozziana, non a caso allocato in ambienti sempre posti all'ultimo piano, vietati o inaccessibili ai più, una sorta di *noumeno* incontaminato, privo di una reale identità, sempre tale, produca scarpe o pacchetti finanziari (poiché, in realtà egli produce comunque *lavoro*).

Qui il problema è della scelta dei modelli, come al solito condizionata dall'altalenante affermazione della cultura dell'essere o dell'avere; scelta quasi mai libera, perché conseguenza ineluttabile di operazioni culturali imposti dai dominanti, oggi proposte con successo da chi enuncia l'opzione di affidare a meccanismi aziendali, comunque produttivi, ogni profilo di realizzazione della persona, in linea con il neomaterialismo liberista che consolida il convincimento dei più forti ed affascina i progetti dei più deboli. La predicata diffusa potenzialità di crescita professionale, la prospettiva imprenditoriale per tutti, unitamente alla enfaticizzazione delle capacità del singolo suggerisce, così, un percorso di vita guidato dall'ansia dell'affermazione ed alimenta le risorse del *mobber* cui si offrono mille occasioni per colpire la vittima inconsapevole. E non solo perché qui il *mobbizzato* si fa *mobber* nei confronti del suo possibile concorrente, in una sorta di lotta fratricida (quasi fra gladiatori) che finisce per elidere ogni istanza solidaristica ed ogni coscienza di appartenenza.

## **6) La tutela giuridica del mobbizzato: il danno risarcibile e le soluzioni alternative.**

Occorre, dunque, individuare un preciso discrimine fra il fenomeno giuridicamente rilevante ed il fenomeno giuridicamente neutro, poiché, come è ovvio, non tutto può essere portato davanti al giudice ed anzi molto rimane affidato a forme di tutela alternativa demandate alla maturazione della



coscienza sociale: anche guardare in televisione tutti i giorni spettacoli mortificanti od espressione di subcultura da intrattenimento provoca dei danni, e spesso irreversibili, in special modo fra i soggetti meno protetti per età o per formazione, ed anche fumare è dannoso, così come è dannoso ingerire smodatamente proteine : ma qui vi è libertà di autodeterminazione, quantomeno formale, poiché è sempre possibile spegnere la televisione, smettere di fumare e mangiare verdure. Giustamente l'ordinamento giuridico se ne disinteressa.

In tal senso non ha sicuramente protezione quella forma di mobbing che in sociologia del lavoro chiamiamo *inconsapevole* quando il subirlo non derivi da una costrizione o da una pressante necessità, poiché ognuno è libero di scegliere *lo stile di vita* che più gli aggrada: semmai è un problema di educazione umana, da spendere in istanze diverse da quella giudiziaria (ricordo al proposito un bellissimo verso di Dino Campana: “ *Fabbricare, fabbricare, fabbricare/ preferisco il rumore del mare/ che dice fabbricare, fare e disfare*)..

## **7) Appendice psichiatrica.**

Il termine *Mobbing*, coniato da K.Lorenz nel 1963 nell'ambito dell'etologia con il significato di *attacco collettivo di una moltitudine di animali più deboli nei confronti di un animale più forte, il predatore*, deriva dall'inglese “to mob” ed indica “l'assalto”.

H. Leymann, nel 1984, utilizzò il termine coniato da Lorenz, e lo trasferì in ambito strettamente lavorativo. In Svezia, infatti, Leymann (Leymann, 1990) sollevò il problema e portò il *Mobbing* all'attenzione del mondo della medicina oltre che dell'opinione pubblica (Leymann, 1984), per primo applicando questo termine ad un nuovo disturbo che aveva osservato in alcuni impiegati e operai svedesi sottoposti ad una serie di traumi psicologici sul luogo di lavoro. Leymann definì questo fenomeno come “la particolare forma di vessazione esercitata nel contesto lavorativo, il cui fine consiste nell'estromissione reale o virtuale della vittima dal mondo del lavoro”.

Gradualmente la fitta rete di relazioni tra il *mobbing* le sue cause e le sue conseguenze venne chiarita. Alle successive ricerche, condotte soprattutto in Scandinavia da Leymann e pubblicate nell' *European Journal of Work and*

*Organizational Psychology* (in Einarse e Skogstad, 1996), e nei Paesi dell'Europa Nordoccidentale da H.Ege, M.F.Hirigoyen e altri Autori, si affiancarono studi di notevole rilevanza provenienti da tutte le nazioni europee e extraeuropee (Adams, 1992; Kaucsec e Simon, 1995; Lennane, 1996; Vartia, 1996; Marais-Steinmann e Herman, 1997).

Una prima svolta negli studi sul *mobbing* si ebbe nel 1999 con S.Zapf, il quale iniziò a focalizzare l'attenzione sulla personalità della vittima e a sostenere l'ipotesi che fosse questa a scatenare l'aggressività da parte del mobber, attribuendo quindi una rilevante importanza al temperamento pre-morboso della stessa. E' proprio con questo Autore che lo studio del fenomeno inizia ad interessare l'ambito medico ed in particolare la psichiatria che più di altre branche risulterà da questo momento in poi coinvolta.

Questa teorica, introdotta da Zapf e incentrata sulla condizione psichiatrica pre-morbosa della vittima, venne decisamente abbandonata grazie alla rivalutazione degli studi di Leymann del 1996 (Leymann, 1996), di R.Gilioli nel 2000 (Gilioli, 2000), e di Hirigoyen nel 2000 (Hirigoyen, 2000). Questi Autori, che rappresentano tuttora le maggiori autorità in ambito nazionale e internazionale in materia di *mobbing*, svolsero ricerche basate su studi empirici orientati a valutare la maggiore importanza dei fattori situazionali rispetto alle caratteristiche di personalità della vittima che potevano altresì svolgere un ruolo rilevante nelle fasi successive, allorché il *mobbing* si sia già innescato, con l'eventuale ruolo di giustificazioni retroattive.

Lo stesso Leymann (Leymann, 1996) cercò di sottolineare le caratteristiche di personalità della vittima più frequenti, quali tratti ansiosi e depressivi, che sembrano comunque essere conseguenti al *mobbing* e non antecedenti ad esso. Egli sostenne che le caratteristiche delle persone interessate dal fenomeno fossero dovute solo ad una serie di sfortunate coincidenze.

Per quanto riguarda l'ambito lavorativo italiano, Ege ebbe il merito di individuare per primo le caratteristiche del fenomeno nel nostro Paese (Ege, 1996), e, con lui, Gilioli intuì come anche in Italia vi fossero numerose condizioni inquadrabili come *mobbing* che in realtà venivano archiviate come disturbi di diverso genere e trattate in termini altrettanto inappropriati (Gilioli, 1999; Gilioli e coll, 2001). In particolare, in accordo con le asserzioni di Leymann, Ege sottolineò successivamente l'importanza di incentrare

l'attenzione sul ruolo del *mobbing* e sulla sua finalità distruttiva sulla personalità morale e sull'integrità fisica della vittima.

Il crescente interesse verso questo fenomeno ad oggi presente nei vari paesi occidentali, si spiega attraverso la considerazione che un problema rilevante nella società moderna, non sia più rappresentato solo dalla violenza fisica, presente, ma in misura minore rispetto al passato, bensì dalla violenza psicologica, più sottile e frequente. La violenza psicologica si riscontra all'interno di società, di gruppi, e ovunque si instaurino delle relazioni umane, con lo scopo, ad esempio in ambito lavorativo, di ottenere il maggior controllo dei sottoposti e perciò l'incremento in produttività, senza il rispetto delle conseguenze psicofisiche degli stessi. Il fenomeno, perciò, si definisce come di quella forma "di comunicazione ostile ed immorale diretta in maniera sistematica da uno o più individui (mobber o gruppo di mobber) verso un altro individuo (mobbizzato) che si viene a trovare in una posizione di mancata difesa" (Leymann, 1990); allo stesso modo come "un processo di comunicazioni e di azioni conflittuali tra colleghi o tra superiori in cui la persona attaccata è messa in una posizione di debolezza e mancanza di difese, aggredita direttamente e indirettamente, da una o più persone con aggressioni sistematiche, frequenti e protratte nel tempo il cui fine consiste nell'estromissione, reale o virtuale, della vittima dal luogo di lavoro." (Ege, 1998). Il concetto di *mobbing* si identifica in aggressione psicologica, ma anche biasimo, umiliazione, manipolazione; è un trauma, che, attuato in ambito lavorativo, si protrae nel tempo attraverso una serie di regole e che si concentra su di un soggetto in una situazione di inferiorità strategica.

La centralità del lavoro nella società moderna spiega come negli ultimi anni il *mobbing* abbia suscitato interesse da parte di diversi ambiti della medicina come la Medicina Legale, la Medicina del Lavoro ed in particolare della Psichiatria, che hanno fornito un notevole impulso allo studio di questo fenomeno.

Recenti pubblicazioni di R.Gilioli (Gilioli e coll, 2001) e di M.G.Cassitto (Cassitto, 2001) nelle quali si definivano le conseguenze psicopatologiche sviluppate dalle vittime del *Mobbing*, come quadri appartenenti ai Disturbi d'Ansia, attribuiscono allo psichiatra e alla perizia medico-legale un ruolo fondamentale.

Questo recente interesse circa il *mobbing* da parte della scienza medica sta lentamente equilibrando quello che invece, già da tempo, gli era stato riservato dal mondo giuridico. La spiegazione di questo ritardo sta nell'impossibilità di eseguire, come di consueto richiesto dalla ricerca clinica, indagini epidemiologiche su grandi numeri, e questo a causa della troppo recente sensibilizzazione e del difficile inquadramento nosografico-clinico del fenomeno che ci occupa.

Gli studi psichiatrici hanno perciò riassunto i principali fattori eziopatogenetici distinguendoli in

- cause soggettive, dove l'attenzione si focalizza sui protagonisti del , vale a dire mobber e mobbizzato, come sostenuto da studiosi quali Leymann e Field (Leymann, 1992; Field, 1996).
- cause oggettive, dove l'attenzione si incentra sulle condizioni socio-culturali che stanno alla base del *mobbing*, come sostenuto da Ege e McCarthy ( Ege, 1997; Mc Carthy, 1996).

I diversi Autori hanno però sviluppato ipotesi diverse per quanto riguarda la prevalenza del ruolo dell'uno o dell'altro. In particolare, Heinz Leymann (Leymann, 1992), sostenne l'Approccio vittimista secondo il quale il *mobbing* era prima di tutto un problema della vittima, ovvero una malattia che la vittima contraeva sul luogo di lavoro. Quindi il mobbizzato è visto come un paziente da ascoltare, per comprendere se si tratti di normali conflitti d'ufficio o di vero *mobbing*, e al tempo stesso un paziente da curare a causa dei danni mentali, psicosomatici e sociali risultati dalle azioni mobbizzanti. Il limite di questo primo modello sta nell'estrema rigidità posta dall'autore circa il segmento temporale necessario per poter parlare di *mobbing* ( un episodio a settimana, per almeno 6 mesi), inaccettabile se si ipotizzano condizioni con frequenza di violenza giornaliera molto più elevata, ma di durata complessiva minore (Leymann, 1992).

Harald Ege, ricercatore tedesco specializzato in Psicologia del Lavoro, sostenne un Approccio culturale, secondo il quale prima di tutto si ha *Mobbing* solo nei paesi industrializzati mentre nei paesi più poveri la fine violenza psicologica lascia spazio ad una più pesante violenza di natura fisica. Merito di Ege è l'approfondimento del fenomeno, in relazione alle caratteristiche socioculturali dei singoli Paesi. Il contesto culturale, che rende tra loro dissimili i

vari paesi, è infatti composto da diversi fattori: l'importanza del lavoro all'interno della vita umana, la competitività sul luogo di lavoro, il livello di aggressività giudicato tollerabile, la presenza di "ammortizzatori sociali" quali famiglia e servizi pubblici di assistenza, e l'apertura alla diversità e alla multiculturalità (Ege, 1997). La difficoltà nel delineare i diversi aspetti per ogni realtà limita solo in parte l'attuazione e l'accettazione di questo modello che sicuramente più degli altri soddisfa i bisogni di chiarezza e definisce linee guida più valide (Casillo, 2000).

Paul McCarthy (Mc Carthy, 1995), attualmente docente presso la Griffith University di Brisbane, sostiene l'Approccio della violenza organizzativa, secondo la quale la causa del *mobbing* risiede nelle modificazioni realizzatesi nel contesto economico più che in quello culturale, dipendendo dalle modificazioni tecnologiche, commerciali e finanziarie, dal bisogno di ridurre i costi dei lavoratori, aumentandone la produttività attraverso contratti più flessibili e meno vincolanti il datore di lavoro, attraverso impieghi più precari, formazione continua, lavoro di squadra ma con annullamento della individualità e della capacità del singolo.

La psichiatria volle inoltre chiarire le modalità di attuazione del *mobbing*, al fine di facilitarne il riconoscimento e, di conseguenza, il trattamento.

Leymann nel 1990 (Leymann, 1990) definì per primo una classificazione delle azioni mobbizzanti svolte dal/i mobber/s verso le loro vittime e le suddivise in 5 categorie:

1. Attacchi ai contatti umani: si agisce sulla possibilità di comunicare impedendo al mobbizzato di parlare, comunicare ed incontrarsi con i colleghi.
2. Isolamento sistematico fisico e psicologico.
3. Cambiamento delle mansioni: dequalificazione, esautoramento, sottoutilizzo o sovrautilizzo.
4. Attacchi alla reputazione professionale e privata: il lavoratore è screditato e stigmatizzato in un ruolo professionale negativo.
5. Attacchi alla salute: assegnazione di incarichi pericolosi, minacce, violenza fisica.

E', però, importante puntualizzare che il *mobbing* è un insieme di strategie, atteggiamenti e azioni mirate alla distruzione di una vittima; è un processo in continua trasformazione, e tutt'altro che fenomeno stabile, perciò gli esperti

svedesi e tedeschi prima, e italiani poi, hanno cercato di definirne gli stadi, per capirne così i metodi e le prerogative.

Lo stesso Leymann (Leymann, 1990) individuò nel suo modello ormai famoso, una evoluzione cronologica del conflitto presente nel *mobbing* distinguibile in 4 fasi.

1. *Conflitto latente*: si esprime attraverso piccoli contrasti quotidiani finì a se stessi, che, se non risolti, possono costituire la base sulla quale il *mobbing* può svilupparsi (il *mobbing* peraltro non è ancora riconoscibile in questa fase).
2. *Conflitto mirato*: inizia il conflitto vero e proprio, non più occasionale ma mirato e tra due specifiche persone: il mobber e il mobbizzato (compaiono i primi sintomi di una malattia psicosomatica).
3. *Conflitto pubblico*: la situazione conflittuale adesso è visibile a tutti, si ha un aggravamento delle condizioni psicologiche e psicofisiche del soggetto le cui conseguenze si traducono spesso in assenze prolungate per malattia e abbassamento della qualità di prestazione.
4. *Espulsione anticipata dal mondo del lavoro*: per malattia, trasferimento, liquidazione, prepensionamento, autolicensing e licenziamento.

Questo modello ha trovato ampia applicazione nei Paesi Scandinavi, ma gli studiosi della Psicologia del Lavoro italiani (Ege, 1998) hanno riscontrato la necessità di una revisione in funzione della diversa realtà socio culturale del nostro paese. La revisione più accreditata è quella di Ege, che ha sottolineato due aspetti peculiari e distintivi del *mobbing* italiano:

- la situazione lavorativa e la realtà sociale italiana estremamente diverse da quelle nord europee rendevano il modello troppo vago e impreciso;
- la presenza di un *Doppio Mobbing*, ossia le ripercussioni del *mobbing* sulla vita privata e familiare della vittima a causa del ruolo che la stessa occupa nella società italiana (Ege, 2001).

Per queste motivazioni Ege nel 1998 modificò il modello svedese alle esigenze italiane, ottenendone un ampliamento con 6 fasi delle quali la prima detta pre-fase o Condizione zero, ne rappresenta l'indiscutibile presupposto.

- Condizione zero: pre-fase, nota in Italia ma del tutto sconosciuta nei paesi Scandinavi; questa conflittualità non è *mobbing* ma è terreno fertile al suo sviluppo. Si tratta di un conflitto generalizzato del "tutti contro tutti", senza una

vittima cristallizzata. Si manifesta attraverso banali diverbi d'opinione, discussioni, piccole accuse e ripicche, manifestazioni del classico tentativo di emergere rispetto agli altri. Aspetto fondamentale è la mancanza della volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri.

1° Fase: conflitto mirato

2° Fase: Si individua l'inizio del *Mobbing*

3° Fase: Si individuano i primi sintomi psico-somatici

4° Fase: Compaiono errori ed abusi da parte dell'amministrazione del personale

5° Fase: serio aggravamento della salute psico-fisica della vittima

6° Fase: Si verifica l'esclusione dal mondo del lavoro: è l'esito ultimo che può prendere la forma di un licenziamento, autolicensing, prepensionamento, ma che può anche arrivare a condotte auto e eterolesive.