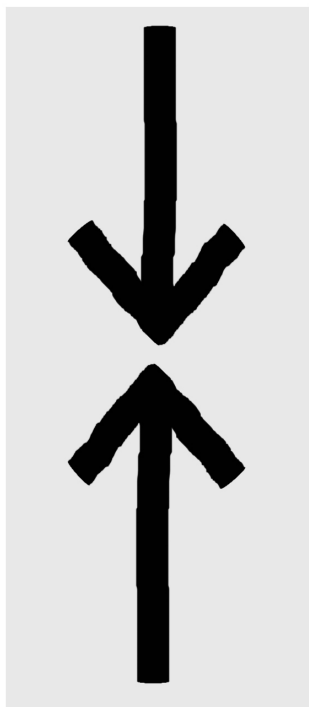


Giuseppe Ferrari  
Valentina Penati

# Il Mobbing e le violenze psicologiche

FENOMENOLOGIA  
PREVENZIONE  
INTERVENTO



**Edizioni Ferrari Sinibaldi** è il marchio editoriale di  
SIPISS - Società Italiana di Psicoterapia Integrata per lo Sviluppo Sociale -  
© 2011 Sipiss. Tutti i diritti riservati.

2011 - Edizioni Ferrari Sinibaldi  
Via Ciro Menotti, 9 - 20129 Milano  
[www.edizionifs.com](http://www.edizionifs.com)

ISBN 978-88-96826-38-6





# **Il Mobbing e le violenze psicologiche**

## **Fenomenologia, prevenzione, intervento**

<b>Introduzione</b>	9
<b>CAPITOLO 1</b>	15
<b>Il Mobbing: storia, definizioni, tipologie</b>	
1.1 Le origini del Mobbing	15
1.2 Mobbing e cultura	18
1.3 I modelli del Mobbing	20
1.4 Mobber, mobbizzato e spettatori	26
1.5 Le dinamiche relazionali tra mobber e mobbizzato	28
1.6 Le tipologie del Mobbing	30
1.7 Cause e conseguenze del Mobbing	33
1.7.1 Ipotesi sulle cause del Mobbing	33
1.7.2 Le conseguenze del Mobbing	36
<b>CAPITOLO 2</b>	41
<b>Mobbing e violenze psicologiche. Aspetti legali</b>	
2.1 Lo scenario internazionale sul fenomeno Mobbing	42
2.2 Lo scenario italiano sul fenomeno Mobbing	45
2.2.1 È possibile una legge anti-mobbing?	48
2.3 Alcune definizioni di Mobbing in giurisprudenza	50
2.3.1 Cosa non è Mobbing in giurisprudenza	56
2.4 Alcune classificazioni della giurisprudenza del lavoro	57
2.5 I danni da Mobbing	61
2.6 Casi pratici	63
<b>CAPITOLO 3</b>	67
<b>Nuove forme e nuovi contesti per il Mobbing</b>	
3.1 Straining	68
3.2 Bossing	70
3.3 Stalking	72

<b>3.4 Bullying</b>	78
<b>CAPITOLO 4</b>	85
<b>Il Mobbing e le violenze psicologiche come patologie sociali. Aspetti di diagnosi</b>	
<b>4.1 Le violenze psicologiche</b>	85
<b>4.2 Il Mobbing</b>	88
4.1.2 Per una definizione di Mobbing	90
<b>4.2 Aspetti di diagnosi: il Mobbing</b>	92
4.2.1 Diagnosi di PTSD	94
4.2.1.1 Trattamento del PTSD	97
4.2.1.2 La Prevenzione del PTSD	101
4.2.2 Diagnosi di Disturbo dell'Adattamento	102
4.2.2.1 Trattamento del DA	104
<b>4.3 La Diagnosi differenziale</b>	108
<b>4.4 Situazioni mobbizzanti circolari</b>	109
<b>4.5 "Simulazione" di Mobbing</b>	110
<b>4.6 Strumenti per la diagnosi</b>	111
<b>4.7 Gli effetti del Mobbing: i danni all'integrità psichica ed allo stato di salute in generale.</b>	112
<b>4.8 L'implicazione della persona nel rapporto di lavoro</b>	114
<b>4.9 Danno morale, biologico ed esistenziale</b>	117
4.9.1 Il danno morale	118
4.9.2 Il danno biologico	120
4.9.2.1 Valutazione medico-legale del danno biologico da Mobbing	122
4.9.3 Il danno esistenziale	123
<b>4.10 Mobbing e stress</b>	124
4.10.1 Stress: causa o effetto del Mobbing?	125
4.10.2 Il danno da stress	126
<b>CAPITOLO 5</b>	131
<b>L'intervento sul Mobbing: la cultura della prevenzione</b>	
<b>5.1 Il concetto di disagio psicosociale</b>	132
5.1.1 Comprendere il disagio psicosociale	134
5.1.2 Le diverse forme del disagio psicosociale	135
5.1.3 Lo stress lavoro correlato	136
5.1.4 Il Mobbing	137
5.1.5 Il Burn-out	138

---

5.1.6 Alcune forme depressive	140
5.1.7 Le Dipendenze	141
5.1.8 Stress e costi del disagio in Europa	141
5.1.9 Il bilancio sociale	145
5.1.10 Il disagio psicosociale: un costo intrinseco dell'organizzazione	147
<b>5.2 La prevenzione</b>	150
<b>5.3 La cultura</b>	153
<b>CAPITOLO 6</b>	157
<b>Gli Sportelli Mobbing</b>	
<b>6.1 Perché uno Sportello Mobbing</b>	157
<b>6.2 Il Consigliere di Fiducia</b>	158
<b>6.3 Criteri per l'attivazione di uno Sportello Mobbing</b>	162
<b>6.4 Procedura formale e procedura informale</b>	165
<b>CAPITOLO 7</b>	167
<b>Esiste veramente il Mobbing?</b>	
<b>7.1 Sono Mobbizzato</b>	170
<b>7.2 Il Mobbing come richiesta di aiuto</b>	176
<b>Bibliografia</b>	179





## Introduzione

Il termine violenza riporta immediatamente alle nostre menti una violenza fisica, un'aggressione, un dolore inflitto a livello corporeo. Ma esiste un'altra dolorosa forma di violenza: la violenza psicologica.

Si può definire la violenza psicologica come una strategia che mira, nei casi più gravi, a uccidere, distruggere, escludere, annientare e, addirittura, portare al suicidio una persona, senza avere alcun contatto fisico con lei. La provocazione continua, l'offesa, la disistima, la derisione, la svalutazione, la coercizione, il ricatto, la minaccia, il silenzio, la privazione della libertà, la menzogna, il tradimento della fiducia riposta, l'isolamento sono alcune forme con cui si manifesta la violenza psicologica.

La violenza verbale è talvolta più dannosa di quella fisica. Molto spesso infatti non è immediatamente riconoscibile. La persona colpita non sa spiegare quello che le sta accadendo, rimanendo per lungo tempo disorientata a fronte degli attacchi ricevuti. A volte può finire col ritenersi responsabile dell'accaduto cercando di mettere in atto condotte riparatorie che tuttavia non sortiscono alcun effetto.

Poiché nella maggior parte dei casi neanche le vittime realizzano di subire un maltrattamento, il maltrattatore cerca di fare in modo che chi le circonda cominci a dubitare delle loro impressioni, dei loro ragionamenti e persino della realtà delle loro azioni. Convincere una persona che la sua percezione della realtà, dei fatti e dei rapporti personali è sbagliata e ingannevole, è molto facile. Bisogna negare che sia mai successo quello che invece è accaduto e a cui si è presenziato; basta convincerla che ha detto o fatto qualcosa

che non ha né detto né fatto; accusarla di aver dimenticato quanto realmente è accaduto, di inventare problemi per poi soccombere ai sospetti, di interpretare sempre in modo errato, di deformare le parole e le intenzioni, di non avere mai ragione, di immaginare nemici e fantasmi inesistenti. Per chi è nella posizione della vittima è difficile accorgersi della violenza subita, perché in certe situazioni si sviluppano meccanismi psicologici per non vedere la realtà, quando questa risulta troppo sgradevole.

La sensazione di disorientamento e di inspiegabilità per l'accaduto, limita la vittima nella possibilità di confrontarsi con altri individui. Spesso, infatti, può temere il giudizio altrui, di essere considerata matta o di non sentirsi accolta di fronte a qualcosa di così impalpabile come la violenza psicologica. In altre parole, i lividi conseguenti ad un'aggressione fisica sono dimostrabili, le ferite derivanti da un attacco verbale evidentemente no. Ne consegue una profonda difficoltà da parte della vittima di spiegare e di affrontare quanto sta subendo.

Esiste poi un altro aspetto che rende una violenza psicologica molto più dolorosa di una violenza fisica. Quest'ultima, infatti, può essere agita da chiunque, anche da un soggetto estraneo.

Viceversa la violenza psicologica è sempre agita da una persona ben conosciuta dalla vittima. Vi sono quindi implicazioni di natura affettiva, emerge la delusione verso quella persona e, ancora di più, si delinea un'incapacità di rendersi conto di come quella persona in precedenza amata, stimata o comunque rispettata possa aver intrapreso un percorso di violenza nei propri confronti. L'insieme di questi elementi immobilizza la vittima, determinando l'impossibilità di una pronta reazione alle vessazioni subite e l'incancrenirsi di una condizione da cui diventa veramente complesso sottrarsi.

Chi agisce una violenza psicologica è qualcuno che conosce molto bene la propria vittima, sa che punti toccare, sa che cosa dire e come dirlo, sa come fare male perché sa il

momento in cui farlo e ferisce ancora di più perché magari è qualcuno a cui la vittima vuol bene e su cui ha contato.

Le strategie che mette in atto chi decide di annientare un altro individuo sono molto subdole e mirano prima di tutto ad anestetizzare la vittima designata in modo che non possa reagire. Spesso, specie nell'ambito familiare, con la vittima si è prima instaurato un legame affettivo, per cui è difficile individuare il limite sottile che separa un rapporto funzionante da uno patologico. L'aggressore manda spesso messaggi contrastanti nel senso che dice una cosa e ne pensa un'altra, mettendo in questo modo l'oggetto delle sue manovre in uno stato di confusione e nell'incapacità di capire cosa sta succedendo. Nè essa ha possibilità di chiarire, perché l'interruzione della comunicazione bilaterale è un'altra delle manovre che l'aggressore instaura. Subentra così il senso di colpa di chi inizia a subire e con esso un tentativo di perfezionismo per cercare di spostare o annullare il bersaglio. Se tenta una reazione, dopo un periodo lungo di esasperazione, allora viene accusata di essere cattiva o malata.

L'aggressore è in ultima analisi una persona che scarica sugli altri le proprie frustrazioni, evitando così ogni responsabilità e conflitto interiore. L'obiettivo, dunque, è l'occultamento della propria incompetenza e debolezza.

La definizione violenza psicologica raccoglie al suo interno diverse forme con cui la violenza stessa si manifesta. Queste forme dipendono dal contesto in cui si manifestano e dalla tipologia di relazione tra vittima e aggressore.

Le violenze in ambito domestico sono particolarmente diffuse, specialmente nei confronti delle donne. È frequente l'eventualità di un marito che agisce violenza psicologica sulla moglie, la quale si ritrova costretta a subire per proteggere i figli. A volte, invece, il partner che subisce violenza non reagisce per timore di distruggere il rapporto che, per quanto violento, garantisce un'identità e una dimensione relazionale entro cui collocarsi.

Tra le violenze psicologiche va annoverato lo Stalking, una forma di persecuzione esercitata da un componente di una

coppia nei confronti dell'altra al termine del rapporto affettivo.

Né è esente da violenza psicologica il luogo di lavoro, dove pressoché gli stessi meccanismi operano al fine di annientare un essere umano, che spesso non è una persona qualunque e pertanto costituisce una minaccia per l'aggressore o gli aggressori. Per questo fenomeno è stato coniato il termine Mobbing.

Anche nell'esercito troviamo fenomeni riconducibili alla violenza psicologica. Ci stiamo riferendo al nonnismo, che altro non è che imporre al subalterno la volontà del superiore con minacce molto forti alla sua integrità fisica o psichica. Nelle scuole, invece, troviamo il bullismo che ci suggerisce come l'aggressione psicologica sia indipendente dall'età degli attori.

Va sottolineato che la violenza psicologica è la causa di stati depressivi e, in casi estremi, anche di suicidi. La vittima è incapace di reagire, in quanto logorata dalle vessazioni. Ma c'è soprattutto la vergogna di ammettere di essere trattati male, la paura a chiedere aiuto, per timore di essere giudicati o ulteriormente emarginati.

La violenza psicologica conduce la vittima ad isolarsi sempre di più e ad interrompere le proprie relazioni. L'isolamento e l'impossibilità di comunicare non fanno altro che amplificare il senso di smarrimento e di impotenza della vittima che troverà sempre più difficile uscire dalla propria condizione di sofferenza.

La violenza psicologica è un fenomeno "circolare", le vittime di queste violenze diventano o sono state i carnefici in altre situazioni relazionali. Non sempre, infatti, colui che mette in atto questi atteggiamenti è consapevole della gravità e del danno che può provocare nell'altro. In particolare, il carnefice, agisce spinto dalla necessità di preservare la stabilità del proprio ambiente. L'annientamento del bersaglio delle violenze psicologiche appare una necessità imprescindibile che spiega il perché queste violenze raggiungano gradi di gravità così elevati e perché vengano messe in atto con minuziosa strategia.

In questo volume ci concentreremo, in particolare, sull'analisi del fenomeno del Mobbing che, come abbiamo detto, è una forma di violenza psicologica propria degli ambienti di lavoro. Definiremo le caratteristiche del fenomeno, le manifestazioni e gli strumenti per riconoscerlo. Inoltre, ampio spazio verrà garantito al tema della prevenzione che riteniamo essere un mezzo efficace e funzionale per contenere la possibilità che si verifichino episodi di violenza psicologica sul posto di lavoro. Attraverso una corretta gestione dei rapporti interpersonali e il mantenimento di un clima aziendale orientato alla comunicazione è possibile operare un controllo sulle dinamiche relazionali interne e arginare l'eventualità che insorgano episodi di Mobbing.



## CAPITOLO 1

### Il Mobbing: storia, definizioni, tipologie

#### 1.1 Le origini del Mobbing

Mobbing è un gerundio inglese derivato dal verbo “to mob” (coniato nel 1688 secondo il dizionario Merriam-Webster). Deriva dall'espressione latina “mobile vulgus”, che significa “gentaglia”, cioè “una folla grande e disordinata”, soprattutto “dedita al vandalismo e alle sommosse”. Da qui il significato assunse presso le classi sociali più elevate una connotazione spregiativa, per cui “mob” era, anche in assenza di azioni violente, equivalente pressappoco all'italiano “plebaglia”.

Attualmente il termine Mobbing viene tradotto in italiano in diversi modi: persecuzione, vessazione, abuso, violenza psicologica, intimidazione, assalto etc.

Al termine Mobbing è correlato anche l'espressione di uso nello slang statunitense “mobster”, che indica genericamente chi appartenga alla malavita o adotti un comportamento malavitoso. Sono inoltre collegati i termini: “mobber”, per indicare colui che perpetra l'attacco, e “mobbed” per indicare la vittima.

Nei paesi anglofoni, per indicare la violenza psicologica sul posto di lavoro, che in Italia abbiamo visto essere l'accezione più comune di Mobbing, si utilizzano termini più specifici: harassment (utilizzato anche per molestie domestiche e sessuali), abuse (maltrattamento), intimidation (intimidazione). Un altro termine particolarmente adoperato è bullying che significa fare il prepotente, comandare.

Nel nostro linguaggio quotidiano con il termine Mobbing generalmente indichiamo una forma di vessazione, di aggressione e di danneggiamento perpetrata nei confronti di uno o più lavoratori.

Più precisamente, la Cassazione ha recentemente stabilito che per Mobbing si intende comunemente un comportamento del datore di lavoro (o del superiore gerarchico, del lavoratore a pari livello gerarchico o addirittura subordinato), il quale, con una condotta sistematica e protratta nel tempo e che si risolve in sistematici e reiterati comportamenti ostili, pone in essere forme di prevaricazione o di persecuzione psicologica nei confronti del lavoratore nell'ambiente di lavoro. Da ciò può conseguire la mortificazione morale e l'emarginazione del dipendente, con effetto lesivo del suo equilibrio fisiopsichico e del complesso della sua personalità (Corte di Cass., Sentenza n. 3875/09).

Tali condotte illecite sono finalizzate, se non direttamente o indirettamente a far lasciare il posto di lavoro alla “vittima”, senz'altro a danneggiarne salute, tranquillità, reputazione e professionalità.

Poiché è spesso difficile distinguere quali comportamenti siano effettivamente riconducibili al fenomeno del Mobbing, proponiamo qui di seguito il dettaglio delle condotte che rientrano nella fattispecie di Mobbing:

- demansionamento o completa inattività
- assegnazione di eccessivi carichi di lavoro
- frasi ingiuriose o aggressioni verbali
- critiche continue e umilianti
- isolamento dai colleghi
- collocamento in postazioni di lavoro inadeguate
- trasferimento illegittimo
- esercizio illegittimo del potere
- adibire a turni e mansioni penose
- abuso di controlli
- rifiuto arbitrario di lavoro straordinario
- esclusione ingiustificata da benefici e incarichi



- sottrazione di strumenti di lavoro
- rifiuto immotivato delle ferie o collocazione delle stesse in periodi non graditi
- rifiuto immotivato della concessione di permessi
- licenziamento ingiustificato

È ora interessante osservare come il concetto di Mobbing si sia progressivamente fatto strada nell'ambito delle scienze sociali e delle scienze del comportamento.

Il termine Mobbing è stato introdotto in ambito etologico agli inizi degli anni settanta dall'etologo Konrad Lorenz per descrivere un particolare comportamento aggressivo tra individui della stessa specie con l'obiettivo di escludere un membro dello stesso gruppo. In etologia, particolarmente in ornitologia, Mobbing indica anche il comportamento di gruppi di uccelli di piccola taglia nell'atto di respingere un rapace loro predatore.

Nell'ambito delle scienze sociali l'autore riconosciuto come “il padre del Mobbing” è senza dubbio Leymann, psicologo tedesco emigrato in Svezia che ha fondato un intero settore di ricerca incentrato sulle tematiche del Mobbing (1996).

Per quanto riguarda il contesto italiano fino alla fine degli anni '90 la tematica Mobbing non era mai stata affrontata, né il fenomeno in sé veniva riconosciuto come presente negli ambiti lavorativi. Con questo non vogliamo dire che il Mobbing in Italia non sia mai esistito. Probabilmente, condotte vessatorie e violenze psicologiche sono sempre state presenti nel mondo del lavoro, ma non siamo mai stati abituati a identificarli e connotarli come Mobbing, in quanto non era presente una conoscenza diffusa del fenomeno stesso.

Lo studio del Mobbing in Italia è iniziato in ritardo rispetto ai paesi Nordeuropei. Questo ritardo è dovuto principalmente a significative differenze nella cultura e nell'organizzazione del lavoro, nonché la scarsa sensibilizzazione dei cittadini a questo tipo di fenomeno, che hanno reso difficile un adattamento dei modelli precedentemente elaborati nel resto dell'Europa.

L'autore che per primo ha iniziato a parlare di Mobbing in Italia è Heral Ege, ricercatore di origini tedesche ma da molti anni attivo in Italia. Ege si è occupato della traduzione del modello di Leymann e di operare un adattamento dello stesso alla realtà lavorativa italiana.

## **1.2 Mobbing e cultura**

Le conoscenze attuali ci permettono di affermare che il Mobbing si manifesta in tutto il mondo e in ogni ambiente di lavoro, anche se è un fenomeno strettamente legato a fattori di tipo culturale specifici per ogni singolo Paese.

Da ciò deriva che le modalità di esercizio del Mobbing e il grado di sensibilità allo stesso variano da paese a paese.

Il comportamento mobbizzante è legato a molteplici motivazioni che comprendono atteggiamenti discriminatori basati su genere, religioni, etnia, età, nazionalità, disabilità, livello culturale, orientamento sessuale.

In tal senso i diversi modelli che tentano di rappresentare le dinamiche che caratterizzano situazioni di Mobbing si devono adeguare al contesto lavorativo specifico di ciascun paese per le peculiarità che lo caratterizzano, per le dinamiche e per i significati che vengono attribuiti al lavoro stesso. Con riferimento al nostro Paese possiamo affermare che le nostre specificità hanno sicuramente dei riflessi sulla modalità di intendere il Mobbing e sulle dinamiche che ne caratterizzano l'esercizio.

L'insieme di queste considerazioni sono state alla base dell'esigenza di adattare il Modello proposto da Leymann alla nostra cultura rendendolo più adatto alla realtà italiana.

Analizzando le caratteristiche degli ambienti di lavoro italiani, infatti, ci possiamo rendere conto di alcune peculiarità che hanno ripercussioni proprio nel modo di intendere il Mobbing e che lo differenziano dalle modalità con cui si manifesta in altri paesi. In Italia, infatti, sono presenti sul lavoro elevati livelli di competitività che si traducono in conflitti e scontri considerati normali tra

persone che lavorano nello stesso ambiente. Pertanto, una conflittualità piuttosto elevata è pienamente contemplata e attesa sul posto di lavoro. Vi è un'accettazione della stessa poiché viene intesa come intrinseca all'ambiente.

Inoltre, poiché in Italia il numero di lavoratori è nettamente superiore rispetto al numero di lavoratori ad esempio di un paese come la Svezia, è chiaro che si generino dinamiche di competizione dal momento che più persone sono portate ad ambire alla medesima posizione di prestigio o al perseguimento di un unico obiettivo. In Svezia poiché la popolazione generale è nettamente inferiore che in Italia non sussistono o sussistono in misura minore condizioni contestuali che possano determinare meccanismi di competizione.

In questo senso potremmo dire che la linea di confine tra conflitti "normali" e conflitti con connotazioni mobbizzanti è spostata ad un livello più elevato rispetto a paesi in cui i conflitti considerati come normali sono meno pronunciati.

Inoltre, la flessibilità dei turni e degli orari di lavoro tipica dei nostri contesti lavorativi ha delle ripercussioni sulle dinamiche di Mobbing. È, infatti, possibile che mobber e mobbizzato non si incontrino per molto tempo. In questi casi può diventare difficile delineare cosa stia accadendo e quali dinamiche si stiano instaurando.

Non dobbiamo poi dimenticare che nel nostro paese è data grande valenza al lavoro che spesso rappresenta uno status che garantisce il rispetto degli altri. Riconoscere di essere in difficoltà e compromettere il proprio percorso professionale rappresenta motivo di vergogna di fronte agli altri. Inoltre, vi è un grande investimento da parte delle famiglie sul lavoro dei congiunti, spesso diventando motivo di vanto e di orgoglio. Alla luce di queste considerazioni è comprensibile come sia difficile per un lavoratore far emergere il proprio disagio, rischiando di generare sentimenti di delusione in se stessi e negli altri.

Un ruolo importante in Italia è giocato dai frequenti meccanismi di raccomandazione o interferenze di tipo politico che possono essere alla base dell'esacerbazione di

fenomeni di Mobbing o determinare l'impossibilità di denunciarli.

### 1.3 I modelli del Mobbing

Qui di seguito presentiamo brevemente il Modello di Mobbing di Leymann e quello di Ege che si caratterizza per essere una trasposizione nella realtà italiana di quello precedente.

Nell'immagine qui sotto possiamo vedere una schematizzazione del Modello proposto da Leymann.

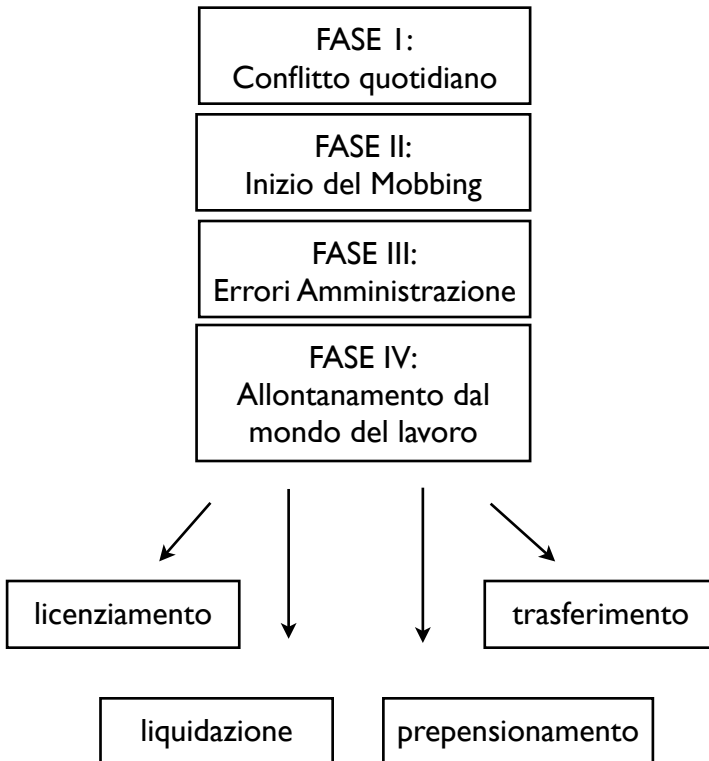


Figura 1. Il Modello di Leymann

Leymann considera il Mobbing in termini di processo piuttosto che di situazione statica. Contempla quattro fasi successive così definite:

1. Fase del conflitto quotidiano. Questa fase si caratterizza per una conflittualità considerata normale tra persone che operano nel medesimo contesto lavorativo. Questi conflitti si possono instaurare a seguito di cambiamenti nell'assetto lavorativo oppure a seguito di comportamenti considerati scorretti o a fronte di eventuali ingiustizie. Questi conflitti non si possono definire Mobbing, ma devono ugualmente essere considerati con particolare attenzione perché da essi potrebbero esacerbarsi eventuali dinamiche che alla lunga potrebbero divenire di difficile gestione.
2. Fase dell'inizio del Mobbing e del terrore psicologico. Le condizioni di conflittualità tipiche della fase precedente si trasformano in comportamenti mobbizzanti. Si delineano i ruoli di mobbizzato e di mobber dove quest'ultimo, attraverso condotte vessatorie, persegue il proprio obiettivo di danneggiamento del soggetto mobbizzato.
3. Errori nell'amministrazione del personale. Una volta manifestatosi il Mobbing si cerca di trovare una soluzione al problema per eliminare quanto prima il conflitto. A questo punto entra necessariamente in gioco l'amministrazione del personale che cercherà di risolvere il problema. È molto frequente che la direzione del personale si schieri contro la persona mobbizzata: ciò deriva quasi sempre dal fatto che la vittima della violenza psicologica ha, come conseguenza, un calo di rendimento e si assenta spesso dal lavoro: comportamento ritenuto negativo da chi è abituato a gestire le risorse umane limitandosi a valutazioni superficiali ed affidandosi ai giudizi delle gerarchie aziendali. Spesso la vittima finisce col vedersi tolti i propri diritti, non riesce più a trovare uno spazio di confronto e di ascolto, trovandosi isolato dai colleghi che tendono a non schierarsi.
4. Allontanamento dal mondo del lavoro. Questa fase, a cui non sempre si arriva, è caratterizzata dall'insorgenza di

disagi fisici e psicologici nel soggetto mobbizzato. La vittima può percepirsi in qualche modo colpevole per la situazione venutasi a creare finendo col giustificare il mobber e leggendo i fatti in termini di fallimento personale. Si arriva così all'allontanamento del mobbizzato dal mondo del lavoro che può tradursi in: licenziamento, liquidazione, pre-pensionamento, trasferimento. In ogni caso si arriva ad una situazione che incide ulteriormente sulla condizione psico-fisica del mobbizzato.

Questo è il Modello così come è stato elaborato da Leymann. Come si anticipava in precedenza, tuttavia, questo modello è risultato valido e attendibile nella sua applicazione ai contesti lavorativi svedesi e tedeschi ma non a quello italiano.

Il modello proposto da Ege tenta di colmare queste lacune e di proporre una suddivisione in fasi più in linea con la realtà italiana.

Ege propone sei fasi che spiegano il processo in cui si realizza il Mobbing:

1. La “Condizione Zero”. Possiamo definire la Condizione Zero come una pre-fase, ossia una condizione riconosciuta come tipica dei contesti lavorativi italiani in cui una certa quota di conflittualità è ritenuta normale. In questa fase il conflitto è generalizzato, vittima e carnefice non sono identificabili ma vi è piuttosto una situazione del tipo “tutti contro tutti”. Nel concreto si traduce in diverbi, discussioni, ripicche. Alla base non vi è la volontà di distruggere l'altro (cosa che avviene nel Mobbing vero e proprio) quanto piuttosto il desiderio di essere superiore agli altri.
2. La fase del conflitto mirato. In questa fase i ruoli di mobber e vittima sono delineati. Il conflitto normale della Condizione Zero si tramuta in un attacco mirato che va a colpire il mobbizzato non più solamente sul piano lavorativo ma anche su quello privato. Il mobber è mosso dalla motivazione di distruggere l'altro e non dalla semplice volontà di emergere.

3. L'inizio del Mobbing. In questa fase il mobbizzato comincia a prendere coscienza di alcuni cambiamenti che a livello sociale stanno accadendo attorno a lui. Ad esempio, viene isolato, i colleghi non comunicano più con lui, il suo lavoro viene attaccato pubblicamente, le relazioni interpersonali sono più tese.
4. Fase dei primi sintomi somatici. L'esposizione ai disagi a livello sociale e relazionale della fase precedente conducono presto la vittima a sperimentare disagi psicosomatici quali: insonnia, generale senso di insicurezza, difficoltà a digerire.
5. Errori ed abusi dell'amministrazione del personale. È questa la fase in cui il Mobbing è sotto gli occhi di tutti. In genere l'amministrazione del personale interverrà cercando una soluzione che nella maggior parte dei casi è una soluzione che tutela l'azienda più che il dipendente. Proponiamo alcuni esempi di queste possibili azioni intraprese dall'amministrazione: violazione del diritto di ascolto e di replica, rifiuto di comunicazioni scritte da parte della vittima, costringere al licenziamento, dare scadenze che la vittima non può rispettare, non informare la vittima dei suoi diritti. Tutte queste azioni sono orientate a risolvere il problema attraverso l'estromissione del dipendente dal mondo del lavoro, piuttosto che a risolvere concretamente il problema. Spesso infatti emerge la paura di indagare sul mobber e di intaccare gli assetti interni all'azienda. In tal senso, tuttavia, l'azienda non considera il fatto che eliminando il mobbizzato non si impegna a gestire attivamente il mobber che potrebbe individuare una nuova vittima e agire su di essa le proprie condotte vessatorie, perpetuando il clima di terrore all'interno dell'azienda.
6. Fase dell'aggravamento della salute psico-fisica della vittima. Col perdurare della situazione mobbizzante, il disagio psico-fisico della vittima si aggrava progressivamente. A ciò si aggiungono sentimenti di disperazione e inutilità che possono condurre a stati

depressivi per i quali la persona è obbligata a ricorrere a farmaci o alla psicoterapia. Il mobbizzato, laddove l'azienda dovesse implementare azioni risolutive volte alla sua ulteriore discriminazione, può in questa fase consolidare la propria convinzione di essere egli stesso causa del Mobbing.

7. Fase dell'esclusione dal mondo del lavoro. Esistono diversi modi con cui la vittima può uscire dal mondo del lavoro:

- il licenziamento che può essere voluto dal lavoratore, dal datore di lavoro o essere il frutto di un accordo tra le parti;
- la liquidazione: al mobbizzato viene offerta dall'azienda una somma di denaro per lasciare il posto di lavoro;
- una lunga malattia: si intende il caso in cui la vittima si assenta per malattia dal lavoro per più di 2 mesi. È come se la persona fosse già fuori dall'azienda, essendoci altri colleghi pronti a sostituirlo;
- prepensionamento: è possibile solo con vittime di età abbastanza avanzata;
- trasferimento: si traduce in cambi di mansioni e nell'assegnazione di compiti inutili e ripetitivi che frustrano il soggetto incrementando il proprio sentimento di inutilità;
- spostamenti continui: la vittima viene continuamente spostata da un ufficio all'altro, impedendogli di instaurare nuove relazioni;
- suicidio: in casi molto rari i sentimenti di disperazione che colpiscono la vittima possono condurla a togliersi la vita.



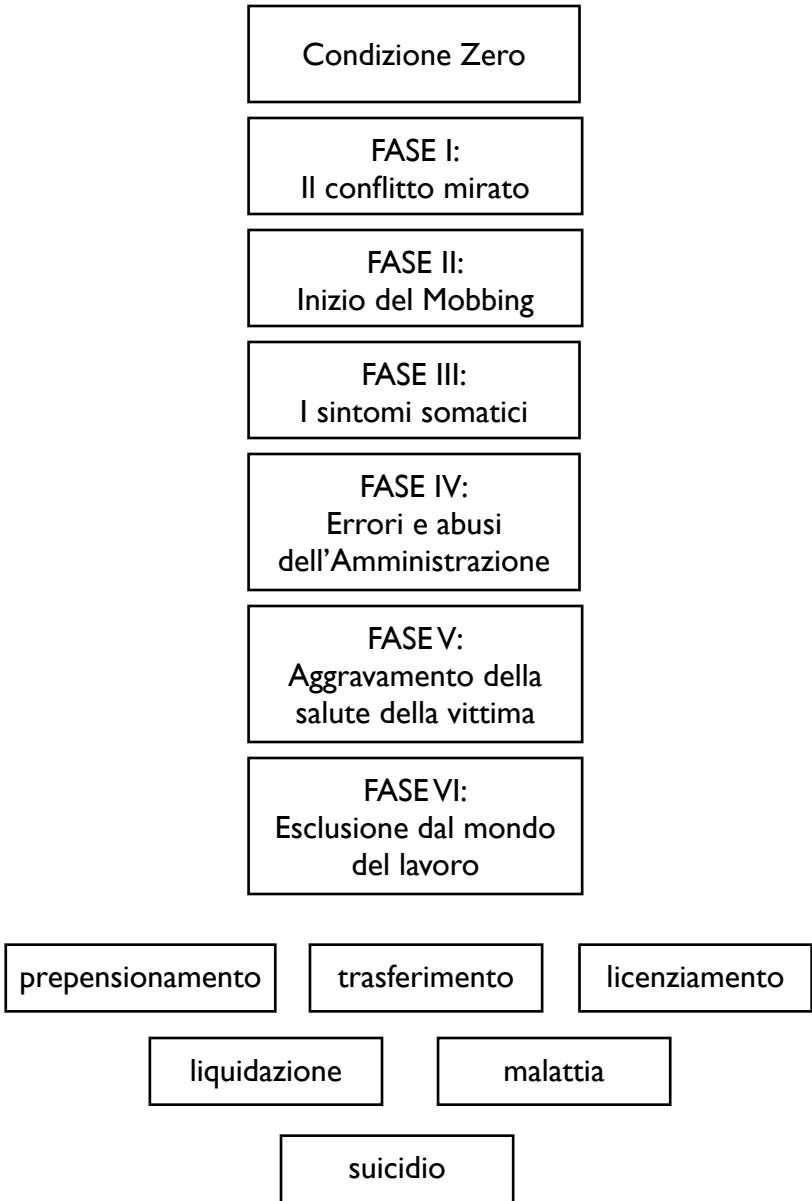


Figura 2. Il Modello di Ege

## 1.4 Mobber, mobbizzato e spettatori

Il Mobbing, come accennato in precedenza, si distingue dalle semplici conflittualità del tipo “tutti contro tutti” per il fatto che gli attori del processo sono chiaramente identificabili.

Da un alto vi è il mobber, colui che perpetua condotte vessatorie nei confronti della vittima designata.

Possiamo identificare alcune condotte tipiche del mobber che ci permettono di cogliere le motivazioni e gli atteggiamenti che stanno alla base delle vessazioni perpetrate.

Innanzitutto, il mobber agisce mosso dalla convinzione che distruggendo l'altro trarrà dei benefici/vantaggi per se stesso.

Spesso è mosso dalla paura di perdere il lavoro o si sente minacciato da figure più giovani e brillanti di lui.

Il mobber non mostra sensi di colpa per la propria condotta, credendo piuttosto di fare del bene.

Sul piano dell'agire concreto tende a:

- scegliere modalità comportamentali aggressive
- impegnarsi ad intensificare il conflitto
- non mostrare sensi di colpa
- essere più o meno consapevole delle conseguenze delle proprie azioni
- rifiutare la comunicazione diretta
- mentire
- squalificare

Anche per il mobbizzato possiamo identificare alcuni tratti distintivi. Possiamo affermare che il mobbizzato è una persona in qualche modo predisposta a essere coinvolta in un processo di Mobbing, è sensibile al giudizio degli altri e piuttosto riservata.

È di norma una persona sola o perché tende volontariamente a non instaurare relazioni o perché è sola nel proprio contesto di riferimento. Un esempio è dato dal caso di un'unica donna all'interno di un ufficio di soli uomini.

Può essere una persona “diversa” per qualche caratteristica (abbigliamento, provenienza etc.) rispetto ai propri colleghi.

Pertanto si distingue da essi piuttosto che confondersi nel gruppo. In alcuni casi la vittima designata è una persona “nuova” ossia da poco entrata a far parte di un ambiente di lavoro. Questa eventualità è aggravata dal fatto che il nuovo arrivato possieda qualcosa in più dei colleghi già presenti, scatenando invidie e competitività.

Il mobbizzato viene coinvolto nel processo senza che se ne possa rendere conto, non riesce a darsi una spiegazione del perché questo stia capitando proprio a lui e non trova una via d'uscita. Trovandosi progressivamente emarginato fatica nel trovare un aiuto nel prossimo, amplificando il proprio senso di solitudine.

Il mobbizzato va sempre “in perdita” (Walter, 1993).

Decisionalità, rispetto degli altri, salute, fiducia in se stesso, dignità, amici, entusiasmo per il lavoro sono tutti fattori che via via decrescono nel mobbizzato.

I protagonisti del Mobbing non si esauriscono con le figure della vittima e del carnefice. Un ruolo fondamentale è giocato dai cosiddetti spettatori.

Gli spettatori sono coloro che fanno parte dell'ambiente di lavoro di mobber e mobbizzato. Pur non agendo né subendo condotte vessatorie, le riconoscono e le percepiscono. Hanno un ruolo fondamentale in quanto possono rafforzare o ridurre il fenomeno stesso a seconda che scelgano di intervenire per interromperlo o di astrarsi da esso rimanendo semplici osservatori esterni.

Sulla base di queste considerazioni possiamo identificare 3 tipologie di spettatori:

- Side-mobber: sono gli spettatori che aiutano attivamente il mobber nel portare avanti le condotte vessatorie a danno della vittima.
- Conformisti: sono coloro che ignorano i comportamenti del mobber, non si impegnano per interromperli e indirettamente li mantengono.
- Oppositori: sono coloro che si schierano con il mobbizzato cercando attivamente di fermare il mobber.

È importante ribadire l'importanza degli spettatori che rivestono un ruolo cruciale nel mantenimento o nell'estinzione dei comportamenti mobbizzanti. Spesso gli spettatori sono vittime di omertà e pur riconoscendo quello che accade, per paura delle conseguenze o per timore di essere coinvolti in prima persona, non denunciano quanto avviene quotidianamente sotto i propri occhi.

### **1.5 Le dinamiche relazionali tra mobber e mobbizzato**

La relazione tra mobber e mobbizzato è del tutto peculiare e può assumere connotazioni e andamenti differenti a seconda delle caratteristiche personali dei due protagonisti ma anche di fattori contestuali e ambientali.

Sottolineiamo come l'instaurarsi di questa relazione dipende da entrambe gli attori. Infatti, nonostante la presenza di una vittima ci potrebbe far pensare che la relazione possa essere imposta dal mobber, anche il mobbizzato ha un ruolo attivo nella dinamica relazionale stessa. Il mobbizzato può in effetti essere completamente passivo di fronte al suo mobber ma può anche interrompere tale relazione, può modificarne l'andamento e può con le proprie azioni intervenire sui comportamenti emessi dal mobber.

Tipicamente possiamo identificare 4 modalità relazionali tra mobber e mobbizzato.

Un primo caso è quello di una vittima completamente passiva che non è in grado di attuare alcuna azione per modificare la sua condizione. A volte può adagiarsi in questa relazione assumendo stabilmente il ruolo di vittima. Dal canto suo il mobber tende a mettere in atto con continuità le medesime condotte vessatorie. Di fatto, non ha motivo di cambiare le proprie strategie in quanto, non notando reazioni nel mobbizzato, le ritiene efficaci e in linea con i propri scopi. Un assetto di questo tipo può mantenersi per lungo periodo e incastrare i due attori in una dinamica che si va sempre più consolidando.

Un altro tipo di andamento è rappresentato dal mantenimento da parte del mobber delle medesime strategie mobbizzanti a fronte di un mobbizzato che, invece, cambia di continuo la propria reazione. Nonostante ciò il mobbizzato non riesce ad interrompere le condotte vessatorie, ritrovandosi in uno stato di frustrazione in cui nonostante l'impegno per produrre un cambiamento nella propria condizione non ottiene alcun risultato.

Una terza accezione si osserva quando il mobber modifica continuamente le proprie strategie ma il mobbizzato continua a reagire nello stesso modo, probabilmente a causa di risorse insufficienti o di scarsi livelli di autostima. Per il mobber è particolarmente stimolante poter osservare che qualsiasi condotta agisca tiene il mobbizzato in scacco. E questo lo porta a produrre sempre nuove strategie a cui sa che il mobbizzato non potrà reagire, incrementando il proprio senso di efficacia.

Un'ultima eventualità si verifica quando sia il mobber che il mobbizzato cambiano di continuo i propri comportamenti. In questo caso il mobber può essere stimolato a cambiare le proprie strategie con l'obiettivo di esasperare il mobbizzato, da parte sua molto attivo nel cercare di reagire. Il fatto che comunque il mobbizzato non riesca a fermare il mobber, conduce quest'ultimo ad amplificare la propria sensazione di efficacia e di controllo sulla situazione.

In tutti questi casi, è evidente come vi sia un influenzamento reciproco tra mobber e mobbizzato: le azioni dell'uno sono determinanti per i comportamenti dell'altro, generando un circolo vizioso da cui difficilmente è possibile sottrarsi.

Non dimentichiamo che, per quanto paradossale possa sembrare, poter stare in una relazione di questo tipo può soddisfare alcuni bisogni di entrambe le parti. Per quanto dolorosa essa sia, sottrarsi da una situazione che permette di garantire un ruolo e una posizione a se stessi in funzione di un altro individuo può essere problematico e ancor più destabilizzante che permanere in una condizione conflittuale.