

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di laurea in Discipline della Ricerca Psicologico-Sociale

Elaborato finale

Mobbing, Burnout e il disagio nelle organizzazioni

Mobbing, Burnout and the disorders in the companies

Relatrice
Professoressa *Roberta Maeran*

Laureando: Pierluigi Campesan
Matricola: 432971

Anno Accademico 2017-2018

INDICE

Introduzione……... 3

Capitolo 1. Il Mobbing……. 4

1.1 Gli attori nel Mobbing……. 5

1.2 Gli strumenti per misurare il Mobbing…… 7

1.3 Le cause del Mobbing……. 11

1.4 Le conseguenze del Mobbing……. 12

Capitolo 2. Il Burnout……. 14

2.1 Le dinamiche del Burnout…….. 14

2.2 Uno strumento per misurare il Burnout……..... 16

2.3 Le cause del Burnout…….. 16

2.4 Le conseguenze del Burnout…….. 17

Capitolo 3. Straining, Stalking occupazionale e ulteriori tipologie di disagio sul posto di lavoro……. 19

3.1 Lo Straining…… 19

3.2 Lo Stalking occupazionale……. 21

3.3 Ulteriori tipologie di disagio sul posto di lavoro…… 23

Conclusioni…… 27

Bibliografia……... 28

Siti web……. 29

Introduzione

I conflitti lavorativi nelle organizzazioni come il Mobbing ed il Burnout, assieme ad altre tipologie di disagio nel mondo del lavoro, stanno ricevendo sempre maggiore attenzione negli ultimi anni da parte di coloro che studiano questi fenomeni. L'importanza di questo interesse risiede anche nei numeri che questi conflitti, con le loro peculiari caratteristiche, riescono a creare: nell'Unione Europea lo stress dei disagi organizzativi rappresenta il secondo posto tra i problemi di salute connessi con il lavoro ed interessano il 28% del totale dei lavoratori (fonte: Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro, 2005). Questo dato è rilevante sia per l'impegno etico e morale a cui siamo chiamati verso le vittime del disagio, sia per il valore economico, perché la spesa sanitaria delle singole nazioni deve farsi carico delle conseguenze di questo stress indotto. Si deve considerare anche la ricaduta sociale che questo alto tasso di disagio comporta, dato che va ad incrinare i rapporti interpersonali tra i singoli e relative famiglie, tra organizzazioni e lavoratori, in definitiva il tessuto di cui è composto il mondo sociale e del lavoro. L'interesse per questi disagi è iniziato nei paesi scandinavi più di trent'anni fa, grazie allo psicologo tedesco Heinz Leymann, emigrato in Svezia, che viene considerato l'antesignano della ricerca sulle molestie e sulla vittimizzazione nell'ambito del lavoro. Leymann prese spunto dal lavoro sul campo di oltre un ventennio precedente nell'ambito dell'etologia animale del famoso etologo Konrad Lorenz. Le ricerche di Leymann erano inizialmente strutturate pensando alla situazione della popolazione del nord Europa e successivamente calate nella realtà di paesi come Germania e Francia. In Italia la formalizzazione dello studio di molti di questi conflitti è più recente ed è avvenuta per mano dello psicologo del lavoro Harald Ege alla fine degli anni '90. Ege, tedesco residente in Italia da anni, si è trovato a dover ristrutturare in parte il lavoro precedentemente svolto da Leymann, per adeguarlo alla nostra realtà, che si discostava molto per cultura ed organizzazione lavorativa rispetto al nord Europa. Attualmente si nota un deciso interesse di studio del disagio nelle organizzazioni, dato dall'incremento del numero di ricerche e pubblicazioni, dai convegni sull'argomento e grazie anche alle sentenze giuridiche. Questi conflitti problematici non portano solo il nome di Mobbing, Burnout o Stress occupazionale che ci risultano ormai familiari, ma anche Straining, Stalking lavorativo, Bossing, molestie sessuali, Whistleblowing. Tutta la ricerca che gravita attorno a questi conflitti getta una luce di speranza sul desiderio di avere dei luoghi di lavoro meno ostici e traumatizzanti e più vivibili.

Capitolo 1 Il Mobbing

Il termine Mobbing non viene definito in maniera univoca da tutti gli studiosi. È una tipologia di conflitto che non ha ancora una descrizione approvata all'unanimità. Anche l'informazione veicolata della carta stampata non definisce chiaramente il fenomeno, dato che spesso non viene presentato in modo scientificamente corretto (Maeran, & Bavarone, 2007).

Il termine, in ogni caso, deriva dal sostantivo inglese *mob* che indica una folla tumultuante, la gentaglia o anche una banda di delinquenti, mentre il verbo *to mob* può essere tradotto in italiano come: "persecuzione, vessazione, abuso, violenza psicologica o morale, vittimizzazione, disagio psicologico, intimidazione, prepotenza, attacco, assalto, maltrattamento, terrore psicologico, discriminazione, guerra in ufficio, abusi morali" (Ege, 1996).

La forma verbale *-ing* esprime il movimento, in forma metaforica, di questo gruppo di persone che accerchia, isola e maltratta la vittima prescelta con la loro ostilità.

Una prima descrizione del Mobbing ci arriva da colui che ne ha approfondito lo studio, ossia Heinz Leymann che lo definisce: "il terrore psicologico sul posto di lavoro o Mobbing consiste in una comunicazione ostile e contraria ai principi etici, perpetrata in modo sistematico da una o più persone principalmente contro un singolo individuo che viene per questo spinto in una posizione di impotenza e impossibilità di difesa, e qui costretto a restare da continue attività ostili. Queste azioni sono effettuate con un'alta frequenza (definizione statistica: almeno una volta alla settimana) e per un lungo periodo di tempo (definizione statistica: per almeno sei mesi). A causa dell'alta frequenza e della lunga durata, il comportamento ostile dà luogo a seri disagi psicologici, psicosomatici e sociali" (Leymann, 1996). Questa definizione ci fa già intuire che il Mobbing agisce attraverso un processo continuo e per fasi, oltre a comportare seri problemi di natura psicosomatica per la vittima. Ege adattò alla realtà italiana questa prima definizione e la propose così: "Il Mobbing è una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità. Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente a tali attacchi e a lungo andare accusa disturbi psicosomatici, relazionali e dell'umore che possono portare anche a invalidità psicofisiche permanenti di vario genere" (Ege, 2002/b).

1.1 Gli attori nel Mobbing

Nella forma proposta da Ege scopriamo gli attori e la direzione che l'attacco di Mobbing comporta, ossia:

- *Il mobber:* colui che inizia a continua l'azione mobbizzante e che può avere mille motivi che sottostanno alle sue azioni.
- *Il mobbizzato:* colui che è vittima delle azioni del mobber
- *Gli spettatori:* tutte le persone che fanno parte del contesto organizzativo teatro delle azioni mobbizzanti, non direttamente coinvolte, ma che con il loro atteggiamento passivo oppure di supporto al mobber, aiutano a rafforzare e a far progredire l'azione mobbizzante.

Il Mobbing comincia e si sviluppa anche in una direzione e si divide in:

- *Mobbing orizzontale:* quando è messo in atto dai colleghi pari grado della vittima.
- *Mobbing verticale:* quando sono i superiori della o delle vittime ad agire attraverso l'azione mobbizzante.
- *Mobbing ascendente:* quando sono i subalterni che lo mettono in atto nei riguardi di un loro superiore.
- *Doppio Mobbing:* quando il conflitto sul lavoro provoca un conflitto nella famiglia del mobbizzato.

Tra colleghi, in special modo nella realtà italiana, è normale che si possano manifestare fenomeni come il pettegolezzo o l'invidia, fanno in un certo senso parte della quotidianità, ma le cause del *Mobbing orizzontale* vanno ben oltre. Le situazioni tipiche che si incontrano possono generare da competizione (se all'interno di un gruppo di lavoro troviamo una persona ambiziosa e si presentasse l'occasione di una scalata al potere, è probabile che questa metta in atto azioni mobbizzanti verso i colleghi al fine di assicurarsi questo posto), campanilismo (la provenienza geografica della vittima è la scusa per stigmatizzarla attraverso luoghi comuni o stereotipi che all'inizio possono sembrare come un gioco, ma che a lungo andare possono sfociare in azioni mobbizzanti), razzismo (le motivazioni sono simili a quelle del campanilismo, ma è la forza con cui si manifesta contro la persona che ne fa la differenza. Il razzismo è un fenomeno correlato con la cultura e nei periodi di crisi economica anche con la concomitante presenza di stranieri. Nei luoghi di lavoro in genere è il "diverso" dal gruppo che viene fatto oggetto di Mobbing), nepotismo (è la cerchia dei favori che fa agire, dove i legami famigliari o amicali muovono le azioni mobbizzanti verso qualcuno che viene ritenuto scomodo), invidia (quando la persona oggetto di Mobbing possiede oggetti materiali o immateriali

che il mobber vorrebbe avere, inizialmente le azioni si svolgono verso l'oggetto desiderato per poi essere trasferite sulla persona che possiede ciò che è voluto), preferenze del capo (il Mobbing può essere scatenato dalla persona esclusa dalle preferenze del capo verso il collega, oppure generare dalla persona oggetto di preferenza proprio perché sente di avere le spalle "coperte"), gratifiche ingiuste (l'azione di Mobbing parte dalla reazione di risentimento verso le gratifiche alla persona che si crede non ne abbia merito, è molto collegato all'azione per invidia), motivi politici (il conflitto può generare da una diversa fede politica).

Nel caso del *Mobbing verticale*, che è anche il tipo di Mobbing che si manifesta in modo più frequente, il mobber è una persona in una posizione lavorativa superiore rispetto alla vittima, in genere un dirigente, un capoufficio, un caporeparto. Il comportamento coercitivo si manifesta con il tipico atteggiamento di abuso di potere, ossia il suo uso eccessivo, arbitrario ed illecito.

Ci sono delle situazioni tipiche anche in questa forma di Mobbing che lo possono generare, come le raccomandazioni (il capo, se ha ottenuto il suo posto di potere per raccomandazione, si sentirà legato a filo doppio con colui che lo ha appoggiato, e si sentirà in dovere di difendere il suo protettore ogni qualvolta ciò gli venga richiesto. Inoltre la sensazione di sentirsi intoccabile e con le spalle coperte può essere già fonte di libertà di azione mobbizzante), i motivi politici (anche in questo caso la politica può essere causa di rivalsa verso un sottoposto con fede politica diversa o contrapposta dal capo), la minaccia all'immagine sociale (ad esempio se un sottoposto dimostra di essere più abile ed instancabile del proprio capo, questi per evitare la minaccia alla propria immagine può dare inizio ad una azione di rivalsa verso il sottoposto), l'invidia (nella cultura italiana dove l'apparire è importante, è probabile che l'azione di Mobbing del capo verso il sottoposto inizi perché quest'ultimo ha degli oggetti, come un auto o dei beni, che sono di livello superiore a quelli posseduti dal capo stesso, e questo non fa considerare il capo come superiore al proprio sottoposto agli occhi degli altri colleghi), la sindrome dello "sgambetto" (tipico dei paesi nordici è simile alla minaccia dell'immagine. Il capo ha paura di essere superato dalla bravura, dalla capacità ed efficienza del sottoposto che potrebbe per questo soffiargli il ruolo professionale), le differenze d'età (il capo può avvertire una minaccia al proprio ruolo da un sottoposto più giovane, che, nell'opinione comune, solitamente è visto come più efficiente e carico d'energia; potrebbe succedere anche l'opposto per cui un capo più giovane rispetto ad un sottoposto più anziano si senta minacciato perché reputa di avere meno esperienza), il

rendimento insufficiente (è il caso in cui due sottoposti hanno rendimenti diversi ed il calo di uno è rilevato dagli strumenti di valutazione in possesso del capo. Questo calo potrebbe sfociare in una azione di Mobbing da parte del capo), le antipatie personali (è naturale provare simpatia o antipatia per le persone, ma fortunatamente la cultura e l'educazione ci permettono di mascherarle, ma ci sono situazioni, specialmente quelle lavorative in cui si opera a stretto contatto giorno dopo giorno, in cui è difficile contenersi. In questi casi, dove ci sia anche uno squilibrio di potere, si può verificare una situazione conflittuale che va ben oltre le normali tensioni lavorative).

Nel *doppio Mobbing* la vittima sfoga all'interno della famiglia lo stress accumulato al lavoro. La capacità della famiglia di assorbire i problemi e dispensare aiuto all'inizio dimensiona la crisi. Però il Mobbing è una azione continua, per cui anche l'aiuto del nucleo famigliare subirà un deterioramento. Si arriva ad un punto in cui per propria protezione e inconsciamente la famiglia erigerà un muro verso la vittima, che a questo punto si troverà incastrata in una situazione di doppio Mobbing. Il doppio Mobbing è tipico della realtà italiana, considerato il ruolo culturale cruciale che ha la famiglia.

1.2 Gli strumenti per misurare il Mobbing

Una volta che ci si trova difronte ad una situazione conflittuale, che ci sembra poter essere ascritta ad una azione di Mobbing, è importante avere degli strumenti attraverso cui verificare che non ci stiamo confondendo con altre modalità di conflitto. Il Mobbing, per essere chiamato tale, deve procedere per fasi ed essere un processo che dura nel tempo, con episodi frequenti di conflittualità. Per questo i ricercatori hanno approntato dei sistemi di misura, attraverso delle griglie, che permettessero loro di inquadrare adeguatamente il disagio. Nel Nord Europa si è privilegiato il modello di Heinz Leymann a quattro fasi, che sono rispettivamente ed in sequenza temporale:

1. *Conflitto quotidiano*: in una situazione priva di conflitti il clima aziendale si guasta ed iniziano quotidiani disagi, episodi di aggressività, sarcasmo, maldicenze. È fisiologico che negli ambienti organizzativi di alternino periodi di calma ad altri più conflittuali, ma in questo caso alla vittima comincia ad essere negato un comportamento etico. Al mobbizzato si impedisce di parlare oppure viene costantemente interrotto nel suo eloquio, la comunicazione con gli altri colleghi o con la Direzione gli viene impedita, direttamente o indirettamente.
2. *Inizio del Mobbing o del terrore psicologico*: le aggressioni si fanno sempre più gravi, così come l'isolamento che diventa sistematico e pervasivo. La vittima viene

colpita attraverso critiche, la sua dignità viene offesa così come la sua professionalità. Cominciano a vedersi le vere e proprie minacce, verbali e scritte.

3. *Errori nell'amministrazione del personale*: il clima conflittuale è sempre più evidente anche fuori dal reparto interessato, per porvi rimedio l'amministrazione comincia a togliere strumenti di lavoro essenziali alla vittima, dequalificandola o trasferendola in altri luoghi dall'abituale. Alla vittima viene tolto anche il diritto di dire la propria sul caso o di trovare alleati nei colleghi che per contro dimostrano indifferenza e cercano di non schierarsi.

4. *Allontanamento dal luogo di lavoro*: è il momento in cui la vittima comincia intensamente a soffrire psicologicamente e fisicamente, l'andare al lavoro diventa una sofferenza, inizia ad avere periodi di assenza per malattia sempre più lunghi. La vittima si convince che l'unico modo per alleviare la sofferenza passa attraverso il licenziamento, che può avvenire per mano dell'Azienda oppure per mano della stessa vittima.

A questo suo modello Leymann ha aggiunto un elenco di 45 comportamenti tipici suddivisi in cinque categorie al fine di valutare se gli atteggiamenti riscontrati nel conflitto possono essere definiti come persecutori. Questo elenco si chiama Leymann Inventory of Psycological Terrorism (LIPT) e le cinque categorie in esso contenute sono:

1. *Attacchi alla possibilità di comunicare* (per esempio: il capo ed i colleghi limitano la possibilità di esprimersi della vittima, viene sempre interrotto quando parla, si urla verso di lui o lo si rimprovera violentemente, si fanno critiche continue sul suo lavoro, è vittima di minacce scritte, è vittima di minacce verbali, etc.).

2. *Attacchi alle relazioni sociali* (per esempio: non gli si parla più, non gli si rivolge più la parola, viene trasferito in un ufficio lontano dai colleghi, etc.).

3. *Conseguenza sull'immagine sociale* (per esempio: si sparla alle sue spalle, si spargono voci infondate su di lui, lo si ridicolizza, lo si sospetta di essere malato di mente, si prende in giro un suo eventuale handicap fisico, si prende in giro la sua vita privata, si prende in giro la sua nazionalità, etc.).

4. *Attacchi alla qualità della situazione professionale e privata* (per esempio: non gli si danno dei compiti da svolgere, viene tolta ogni tipo di attività lavorativa, in modo che non possa più nemmeno inventarsi il lavoro, gli si danno lavori senza senso o umilianti).

5. *Attacchi alla salute* (per esempio: lo si costringe a fare lavori che nuocciono alla sua salute, lo si minaccia di violenza fisica, gli si fa violenza leggera per dargli una

lezione, gli si fa violenza fisica più pesante, gli si causano danni per svantaggiarlo, gli si creano danni fisici alla sua casa o sul posto di lavoro, etc.) (Carlucci, 2009).

Dopo aver recuperato i dati necessari all'individuazione o meno di una situazione di Mobbing si procede ad un colloquio integrativo con la vittima, per ottenere eventuali dati mancanti, ma specialmente per capire a che punto è arrivato e in che fase è l'attacco di Mobbing.

In Italia lo psicologo tedesco Harald Ege è stato il primo ad interessarsi al fenomeno del Mobbing, traducendo in italiano le opere di Heinz Leymann e ampliando il suo modello di sviluppo del Mobbing a quattro fasi, per adattarlo alla realtà tipicamente italiana del mondo del lavoro. Il modello di Ege diventa, quindi, a sei fasi inclusa una iniziale condizione chiamata "condizione zero". Di seguito il modello di Ege:

0. *Condizione zero*: come detto si tratta di una pre-fase e consiste in un clima generalizzato di conflitto e tensione lavorativa, ma che non essendo mirato verso una sola persona non è ancora attribuibile ad un inizio di Mobbing. È un conflitto generalizzato, di lotta di tutti contro tutti, fatto di diverbi, accuse, discussioni, ma tutto avviene in maniera sottile non ancora esplosiva e diretta in maniera univoca.
1. *Conflitto mirato*: il clima di agitazione della pre-fase esplode nella sua virulenza attraverso attacchi mirati e continui e si dirige verso una persona o gruppo di persone. Il conflitto si inasprisce e si allarga dalla vita lavorativa della vittima alla sua vita privata. L'intento evidente è quello di distruggere la persona.
2. *Inizio del Mobbing*: la vittima comincia a sentirsi attaccata immeritatamente e contemporaneamente ad essere emarginata dal gruppo lavorativo. Gli attacchi verso di lei diventano sistematici e pubblici e si inaspriscono le reazioni di allontanamento da parte dei colleghi.
3. *Primi sintomi psicosomatici*: la vittima inizia ad avvertire i primi disagi di tipo psicosomatico, come insonnia, problemi digestivi, ansia generalizzata, dolori scheletrici. È una fase che può durare anche a lungo e ciò dipende dal carattere del soggetto, dall'ambiente in cui avviene l'attacco di Mobbing.
4. *Errori ed abusi dell'amministrazione del personale*: la situazione conflittuale, in questa fase, viene ad essere recepita dall'amministrazione del personale che, per non ledere l'immagine dell'Azienda, prenderà i primi provvedimenti, quelli più ovvi e semplici. Ciò che l'amministrazione vedrà della vittima saranno l'aumento delle sue assenze, il calo delle sue prestazioni ed il clima ostile dei colleghi nei suoi riguardi. Questo è il momento in cui, secondo Ege, l'amministrazione può incorrere nell'errore di

punire la vittima per dare una risposta al clima creatosi. Facendo questo, inconsapevolmente o in accordo con il mobber, aggraverà le condizioni precarie in cui la vittima si trova ad essere.

5. *Serio aggravamento della salute psico-fisica della vittima*: in questa fase i disturbi di salute già iniziati si aggravano, la vittima può cadere in depressione a causa dei vissuti di disperazione provati, per questo può cominciare a ricorrere all'aiuto del medico o dello psicoterapeuta, fare uso intensivo di farmaci. La situazione può solamente peggiorare se i conflitti persisteranno e se l'amministrazione del personale prenderà dei provvedimenti coercitivi nei riguardi della vittima.

6. *Esclusione dal mondo del lavoro*: la vittima decide di uscire dal mondo del lavoro in quanto ormai gli è diventato impossibile proseguire con questa esperienza. L'uscita può avvenire in maniera dignitosa, attraverso il licenziamento, oppure anche in maniera decisamente drammatica (Carlucci, 2009).

Ege non si è limitato ad implementare il modello per fasi di Leymann, ma ne ha anche adattato il LIPT, ossia i parametri per una corretta identificazione del Mobbing. Il LIPT/Ege Professional viene utilizzato per distinguere i veri casi di Mobbing da quelli che in realtà potrebbero essere casi di un più generico disagio lavorativo. Attraverso l'utilizzo dei "sette parametri per il riconoscimento del Mobbing" si riesce con notevole sicurezza a capire se un caso presentato è ascrivibile ad una azione di Mobbing oppure no. I sette parametri del LIPT/Ege sono:

1. *L'ambiente lavorativo*: il conflitto deve svolgersi esclusivamente sul luogo di lavoro e non altrove, come per esempio estendersi alla vita extra lavorativa della vittima
2. *Frequenza*: il conflitto deve avere una certa frequenza ed essere continuo. Per Leymann la frequenza deve essere di alcune volte alla settimana, mentre nel metodo Ege 2002 questa si deve esprimere in alcune volte al mese (ad eccezione del caso del "sasso nello stagno")
3. *Durata*: il conflitto deve essere in corso da almeno sei mesi (tranne nel caso del "quick Mobbing" in cui la durata minima è di tre mesi).
4. *Tipo di azioni*: le azioni subìte devono appartenere ad almeno due delle cinque categorie del LIPT/Ege (salvo nel caso del "sasso nello stagno").
5. *Dislivello tra gli antagonisti*: la vittima è in una posizione costante di inferiorità, inferiorità intesa come incapacità di poter combattere il disagio ad armi pari rispetto al mobber e questo include anche l'inabilità psicologica di reazione.

6. *Andamento secondo fasi successive*: la vicenda deve aver raggiunto almeno la seconda fase del modello italiano di sviluppo del Mobbing a sei fasi di Ege.

7. *Intento persecutorio:* nella vicenda devono essere riscontrabili lo scopo politico, l'obiettivo conflittuale e la carica emotiva e soggettiva (Ege, 2002/a).

Dall'elenco dei sette parametri si distinguono due eccezioni che vengono anch'esse, però, indicate come Mobbing, ma con parametri leggermente diversi:

"Il sasso nello stagno": in questa eccezione il parametro non rispettato è quello della frequenza, dato che una singola azione ostile funge da supporto a tutta l'azione di Mobbing, come nelle parole di Ege: "1) si rivela la presenza di una singola azione ostile portante, i cui effetti si ripercuotono quotidianamente e internamente sulla vittima, 2) l'azione iniziale è accompagnata e/o seguita da almeno due altre azioni ostili di supporto, appartenenti ad una categoria diversa da quella dell'azione principale, 3) le azioni secondarie sono messe in atto da aggressori diversi e 4) devono avere la cadenza di alcune volte al mese" (Ege, 2002/b).

"Il quick Mobbing": in questa eccezione il parametro non rispettato è quello della durata, in quanto il conflitto è esplosivo per cui salta delle fasi. Le reazioni ed il vissuto negativo della vittima sono talmente gravi per cui si indica come termine minimo della durata dai tre ai sei mesi rispetto ai sei previsti dal modello Ege 2002. Si debbono, però, riscontrare azioni ostili almeno quotidiane o molto frequenti e dirette verso la vita anche privata della vittima e che appartengano ad almeno tre delle categorie classiche del Mobbing nel modello del test LIPT/Ege (Ege, 2002/b).

1.3 Le cause del Mobbing

Non ci sono attualmente certezze sulle cause certe che sono alla base dell'azione di Mobbing. Esistono, però, tre macro-teorie che racchiudono delle cause multifattoriali che sono alla base dell'azione mobbizzante.

Queste teorie sono:

- *L'ipotesi disposizionale* (i tratti di personalità)
- *L'ipotesi sociale* (le dinamiche di gruppo)
- *L'ipotesi situazionale* (stress organizzativo)

Il Mobbing parte sempre da un individuo o da un gruppo di individui, che sono inseriti in un contesto sociale e lavorativo ben definito. Queste persone hanno delle disposizioni personali che le distinguono e che sono di carattere innato e appreso socialmente. Nel luogo di lavoro il clima organizzativo, le persone coinvolte e le dinamiche intergruppi e

intragruppi, possono fare da sfondo oppure essere le cause di una azione mobbizzante. Leymann (1993) individuò delle cause che erano suddivise in interne ed esterne al gruppo di lavoro, come ad esempio il tipo di organizzazione, la tipologia di direzione, la dinamica sociale del gruppo, le teorie della personalità. Resch M. (1994), riprendendo l'elaborazione di Leymann, insiste sulle cause organizzative e più precisamente sulla errata conduzione direttiva del superiore che standardizza i ruoli e aliena le differenze. A ciò aggiunge la diversità tra la vittima rispetto al suo aggressore, come ad esempio la differenza di sesso, la provenienza geografica, la fede politica, religiosa. Brommer U. (1995) individua 14 cause che possono sottostare allo sviluppo del Mobbing, tra cui ad esempio la competizione sfrenata, la paura di perdere il posto di lavoro, l'egoismo, i difetti organizzativi, le cattive condizioni di lavoro, la mancanza di tolleranza, lo scarso livello etico dell'azienda, etc. Ege (1998) ha messo in relazione il Mobbing con lo stress in un rapporto causa-effetto. Secondo Ege lo stress, inteso come distress o stress negativo, influenza l'andamento del Mobbing sulla base di differenze individuali di risposta ad esso, a cui si sommano le dinamiche persecutorie verso la vittima del singolo o delle persone coinvolte nell'azione mobbizzante (Carlucci, 2009).

1.4 Le conseguenze del Mobbing

I danni provocati dal Mobbing non sono solo quelli che si riscontrano sulla vittima, ma sono anche percepiti a livello economico dall'intera organizzazione.

I danni alla vittima sono devastanti e riguardano il profilo psicologico, fisiologico, economico e sociale. Secondo Leymann (1993) le conseguenze psico-fisiche più evidenti sono:

- *Sintomi da pressione psicologica:* come mal di testa, capogiri, disturbi dell'equilibrio ed anche svenimenti.
- *Difficoltà nelle funzioni intellettuali:* come problemi alla memoria, problemi di concentrazione, annebbiamento della vista.
- *Disturbi del sonno:* insonnia, incubi, interruzioni del sonno, risvegli anticipati.
- *Problemi delle funzioni gastriche e digestive:* bruciori di stomaco, inappetenza, gastrite, nausea, vomito.
- *Dolori muscolari:* mal di schiena, cervicale, reumatismi.
- *Sintomi di nervosismo:* palpitazioni, bocca secca, pressioni sul petto, sudorazione improvvisa, irrequietezza costante, tremori.

- *Manifestazioni depressive:* sia a livello fisico (con spossatezza) che psichico con un senso di abbandono e solitudine.

L'intensità ed il tipo di disagio che la vittima avverte è strettamente correlato con la fase in cui si trova ad essere l'attacco di Mobbing. I sintomi sopra elencati sono tipici delle prime due fasi, e si ritrovano con intensità e quantità crescente. Proseguendo con la terza e quarta fase la sintomatologia si aggrava e si possono avere dei veri disturbi psichiatrici come il Disturbo dell'Adattamento (DA), il Disturbo Acuto da Stress (DAS) e il Disturbo Post-traumatico da Stress (DPTS). Questi disturbi sono dovuti al combinarsi dei vissuti di ansia e stress da parte della vittima (Carlucci, 2009).

I danni che si possono riscontrare non sono solo di carattere medico, ma anche di tipo economico. Queste conseguenze di carattere economico non vanno solo a discapito della vittima, ma riguardano anche l'azienda. I danni economici possono essere: il calo della produzione da parte sia della vittima che del mobber; i costi aggiuntivi che derivano dalla formazione del personale che temporaneamente sostituisce il mobbizzato. Il danno all'assetto organizzativo deriva, invece, dalla tensione ed il conflitto che perdurano in azienda, che contribuiscono a destabilizzare i rapporti tra i colleghi e a farne percepire un clima peggiorato, con un inasprimento dei rapporti interpersonali, per cui si fa difficoltà ad avere dei colloqui sereni ed edificanti. A tutto ciò si devono aggiungere anche i costi sociali: perdita dell'immagine positiva dell'azienda sia all'interno che all'esterno di essa, costi sanitari a causa della cronicizzazione dei disturbi del mobbizzato, oltre alle ripercussioni nell'ambito famigliare dello stesso.

Capitolo 2 Il Burnout

La sindrome da Burnout è sempre stata associata alle professioni di aiuto, o *helping professions,* dove il professionista è in contatto costante e profondo con le relazioni interpersonali, come ad esempio medici, psicologi, infermieri, assistenti sociali. La sindrome da Burnout, successivamente, è stata riscontrata anche in quelle professioni a contatto con le persone in difficoltà, come agenti di polizia, avvocati, vigili del fuoco, sacerdoti. Non ne sono risultati esenti nemmeno gli impieghi nel settore dell'educazione, come gli insegnanti o gli educatori, dato il loro contatto profondo con i disagi di chi cresce. Inoltre, le notevoli trasformazioni economiche degli ultimi venti anni, unite ai frequenti periodi di crisi, hanno portato anche i manager e gli imprenditori a confrontarsi con lo stress che la responsabilità delle loro decisioni comporta in campo economico. Lo stress lavorativo che tutte queste categorie di professioni sperimentano viene rappresentato dalla sindrome da Burnout. Una definizione di Burnout che possa essere utile ad estendere la sua portata nel mondo del lavoro e non solo nelle professioni di aiuto, ci viene da Christina Maslach, psicologa sociale che ha studiato il problema dalla metà degli anni Settanta. Per la Maslach il Burnout è "un allontanamento dell'interesse del lavoratore dalle persone cui dirige la propria attività, un esaurimento delle sue emozioni, una spersonalizzazione ed una riduzione delle capacità lavorative. Si tratta di una sindrome caratterizzata da una progressiva perdita di ideali, di energia, di obiettivi, di motivazione. Il soggetto tende a fuggire l'ambiente lavorativo lavorando con sempre meno interesse" (Maslach, 2000). Gli atteggiamenti negativi si accompagnano ad isolamento e ritiro, senso di stanchezza, cinismo verso gli utenti; sviluppo di sintomi somatici come insonnia, disturbi gastro-intestinali e disturbi comportamentali come assunzione di alcool o droghe. Se non adeguatamente assistito il conflitto interiore della vittima di Burnout può incidere anche sui rapporti famigliari e sulle relazioni personali.

2.1 Le dinamiche del Burnout

"La sindrome del Burnout ha sempre maggiori probabilità di svilupparsi quando si è in presenza di una forte discordanza tra la natura del lavoro e la natura della persona che svolge tale lavoro" (Maslach, 1997). Si possono notare nella vita lavorativa alcune dinamiche che inaspriscono il divario tra ciò che la persona è e ciò che è costretta a fare, come per esempio:

- *Il sovraccarico di lavoro*: ossia quando si deve fare troppo ed in troppo poco tempo e senza sperare di avere un aiuto che possa alleggerire il carico di lavoro; quando è richiesta sempre più velocità di realizzazione ma con le solite risorse.
- *La mancanza di controllo del proprio lavoro*: è un altro importante indice di discordanza tra la persona ed il suo lavoro. Si desidera essere gli artefici del proprio lavoro in modo da poter esprimere le proprie abilità e si vuole vedere che il proprio contributo è servito.
- *La mancanza di un equo compenso*: quando non riceviamo una gratificazione giusta per il nostro lavoro dedicato all'organizzazione, sia in termini economici che umani.
- *La mancanza di senso di comunità*: che si verifica quando viene a cadere il senso di rispetto dei propri colleghi, quando il clima organizzativo si guasta per le tensioni continue.
- *La mancanza di equità*: è una divergenza grave, in quanto l'organizzazione deve dimostrarsi imparziale nel trattare i propri dipendenti, in modo da creare la fiducia ed il senso di appartenenza.
- *Un conflitto di valori*: si verifica quando il lavoro che eseguiamo è in contrasto con la nostra morale e ci obbliga ad andare contro i valori in cui crediamo. L'etica personale che viene espressa nel lavoro se non corrisposta destabilizza il rapporto con l'organizzazione.

Queste dinamiche sono alla base di ciò che la Maslach chiama "l'erosione dell'anima" e che portano a definire le tre dimensioni di base del Burnout. La prima dimensione è l'**esaurimento**, i cui sintomi sono la mancanza di forza per affrontare la giornata lavorativa, la persona si sente spossata, inaridita, incapace di rilassarsi e di recuperare. Un'altra dimensione è data dal **cinismo** (o depersonalizzazione), ossia quando la persona diventa fredda e distaccata nei riguardi di coloro con cui lavora e verso i propri ideali. L'individuo riduce al minimo il proprio coinvolgimento prendendone le distanze, in una forma di autodifesa verso l'avvilimento che lo sta assalendo. Questa condotta negativa ha una influenza sul benessere della persona.

Ultima dimensione è l'**inefficienza**, il soggetto perde la fiducia di poter fare qualcosa di valido ed ogni nuovo progetto viene sminuito perché ritenuto intollerabile. Anche quel poco che riesce a compiere gli sembra essere privo di significato e fondamentalmente inutile (Maslach, 2000).

La persona sente di aver bruciato tutte le energie per fare fronte alle richieste del proprio lavoro. Le conseguenze sono tangibili in campo lavorativo e personale, sia per il soggetto che per l'organizzazione.

2.2 Uno strumento per misurare il Burnout

Esiste uno strumento che aiuta gli esperti a misurare il Burnout ed è il Maslach Burnout Inventory (Scala Maslach del Burnout) o MBI ideato dalla psicologa sociale Christina Maslach. L'MBI è un questionario che misura l'esperienza lavorativa nel continuum dall'impegno sul lavoro al Burnout. Questo questionario viene utilizzato nelle organizzazioni per avere una immagine del coinvolgimento dei propri dipendenti nel lavoro. L'MBI misura le tre dimensioni dell'esperienze di lavoro di una persona: esaurimento vs. energia, spersonalizzazione (cinismo) vs. coinvolgimento e inefficienza vs. realizzazione. Le voci del questionario sono classificate per la loro frequenza su una scala a 7 punti (da 0 cioè mai, a 6 quotidianamente). Per fare un esempio: nel caso in cui una persona realizzi un punteggio alto nelle due dimensioni Esaurimento e Spersonalizzazione ed uno basso nella dimensione realizzazione, allora possiamo pensare che stia vivendo una situazione di Burnout; nell'ipotesi di trovarci, invece, lo schema opposto allora potremmo dire che la persona sta vivendo una situazione di forte impegno sul lavoro. L'MBI esiste anche in altre versioni: lo *Human Service Survey* (Questionario sui Servizi alle Persone) che è adatto a coloro che lavorano nei servizi, lo *Educators Survey* (Questionario per gli Educatori) che è destinato agli insegnanti e l'ultima versione nata che è la *General Survey* (Questionario Generale) che è appropriata per una vasta serie di professioni. Quest'ultimo questionario pone in evidenza il rapporto di chi lo compila con il lavoro.

All'MBI, come completamento, viene associato anche un questionario che si occupa dell'analisi della vita organizzativa del personale. Questo questionario misura le percezioni che i dipendenti hanno dell'organizzazione, il loro rapporto con il lavoro e la personale esperienza di lavoro. Il questionario serve per avere una fotografia delle dinamiche che esistono tra i dipendenti in modo da avere ulteriori dati da aggiungere all'MBI (Maslach, 2000).

2.3 Le cause del Burnout

Le cause del Burnout vanno ricercate nello scompenso della vita lavorativa che la persona prova rispetto ad ognuna delle sei dinamiche trattate più sopra, ossia il sovraccarico di lavoro, la mancanza del controllo, la remunerazione insufficiente, il senso di appartenenza comunitario, l'assenza di equità e il contrasto tra i valori dell'organizzazione e quelli del lavoratore. Il sovraccarico di lavoro compromette la salute, il benessere e l'efficienza, ed è un gran divoratore di energia. Nella mancanza del controllo se non c'è la possibilità per

il lavoratore di prendere autonomamente delle decisioni si rischia che questo perda l'interesse verso il proprio lavoro, dato che non viene percepito il contributo personale che egli può dare all'organizzazione. La remunerazione insufficiente o gratificazione può essere intrinseca (ad esempio un rapporto buono con i colleghi) o estrinseca (il guadagno monetario del lavoro). La perdita di una corretta gratificazione riduce l'attrattività del lavoro. Il crollo del senso di appartenenza comunitario incita la conflittualità tra i colleghi, fa aumentare l'isolamento e le persone non lavorano più insieme. L'equità significa rispetto, lealtà e fiducia, una loro mancanza può portare direttamente al Burnout perché la persona non si sentirà trattata in modo imparziale rispetto agli altri colleghi. Inoltre, queste due ultime dimensioni hanno un'importanza notevole per far sentire "compresa" una persona all'interno del posto di lavoro. Se l'organizzazione riesce a dare rispetto, lealtà e fiducia al lavoratore significa che possiede dei valori etici. L'organizzazione che delude il lavoratore su questa dimensione dimostrerà di non avere dei valori condivisi con lui, mentre avere dei valori condivisi è un propulsore verso il benessere organizzativo.
Ne consegue che il Burnout diventa il processo in cui la persona, delusa dal proprio lavoro, si disimpegna in risposta allo stress ed alla tensione sperimentati, con una progressiva perdita di ideali, di energie, di motivazione e di aspettative. Il Burnout, quindi, implica delusione, disillusione, fatica e impotenza causati dal contrasto tra il desiderio di poter svolgere bene il proprio lavoro ed i limiti imposti dalla organizzazione o dal mondo del lavoro.

2.4 Le conseguenze del Burnout

Le conseguenze della sindrome da Burnout si possono riscontrare sia nella vittima che nel suo ambito lavorativo. A livello individuale gli effetti sono equiparabili a quelli dello stress lavorativo, con uno stato di esaurimento emotivo che comporta la mancanza di energia per affrontare la realtà lavorativa, apatia e distacco emozionale verso il proprio lavoro. La depersonalizzazione, con atteggiamento di freddezza e cinismo verso gli utenti, se non di aperta ostilità; disinvestimento del proprio coinvolgimento al lavoro. Sensazione di fallimento della propria carriera professionale con sentimenti di colpa, verso sé stessi, verso la famiglia. La frustrazione nel non vedere riconosciuto il proprio investimento personale, che comporta disistima, rimorso, rabbia che sfocia in conflitti coniugali e familiari. Disturbi dell'adattamento (DA), dello spettro ansioso-depressivo come ansia, insonnia, disturbi gastro-intestinali, isolamento, ritiro, umore depresso. Nel caso in cui

l’esperienza sia stata per la vittima altamente drammatica è possibile che si manifestino disturbi post-traumatici da stress (DPTS).

Anche a livello organizzativo si riscontrano degli effetti che derivano dal comportamento della vittima. Ad esempio, il peggioramento del servizio offerto, l’assenteismo, il turnover, la formazione di sostituti, anche temporanei, del soggetto. Sono tutte conseguenze che comportano costi economici per l’organizzazione, la quale può trovarsi anche a dover affrontare cause di risarcimento (Pellegrino, 2005).

Capitolo 3 Straining, Stalking occupazionale e ulteriori tipologie di disagio sul posto di lavoro

Il Mobbing ed il Burnout fin qui trattati non sono gli unici disagi oggetto di interesse nell'ambito della psicologia del lavoro. Altre tipologie di vessazione sul posto di lavoro hanno attirato l'attenzione della ricerca scientifica e sono tuttora ancora sotto studio. Qualche esempio possono essere lo Straining, lo Stalking occupazionale, lo stress occupazionale ed altri ancora.

3.1 Lo Straining

Lo Straining ad una prima analisi potrebbe essere scambiato per stress occupazionale, ma in realtà ha un esordio ed un decorso che è molto simile a quello del mobbing. La differenza principale sta nel fatto che l'atto vessatorio compiuto nei riguardi della vittima spesso è unico e non reiterato.

Riportando la definizione di Harald Ege: "Con il termine Straining si intende una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno una azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che, oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante. La vittima è in persistente inferiorità rispetto alla persona che attua lo Straining (strainer). Lo Straining viene attuato appositamente contro una o più persone, ma sempre in maniera discriminante" (Ege, 2005).

Il significato del termine inglese to strain è quello di tendere, distorcere, mettere sotto pressione e lo Straining diventa quindi sinonimo di stress forzato. Già nella definizione di Ege sono inclusi i punti salienti per il riconoscimento di questo disagio rispetto ai similari mobbing e stress occupazionale.

Il più importante è che è sufficiente un solo atto vessatorio, ma che abbia effetti duraturi e costanti a livello lavorativo per la vittima. Alcuni esempi possono essere il trasferimento a mansioni inferiori, dequalificanti, oppure un trasferimento che penalizzi la vittima, la collocazione in una stanza disadorna, la privazione del computer di lavoro. Anche se non decisivo per il riconoscimento di un atto di Straining, lo stress che deriva da questa azione può avere effetti importanti sulla salute della persona.

La costante inferiorità della vittima, di tipo situazionale, si deve alla incapacità di avere le stesse possibilità di gestione del conflitto verso lo strainer e quindi di non avere l'opportunità di far valere equamente i propri diritti. Alcuni esempi della situazione di

inferiorità sono le richieste di spiegazione dell'atto vessatorio a cui non viene data risposta dai superiori, oppure la richiesta di un dialogo che viene sempre negato.

L'ultimo punto della definizione è molto importante perché definisce l'intenzionalità e la natura discriminatoria verso un singolo o più persone. L'atto vessatorio è evidentemente mirato e volutamente programmato, oltre che teso a creare un trattamento negativo e differenziato all'interno del gruppo di lavoro nei confronti della vittima. È questo comportamento finalizzato che differenzia, ad esempio, lo Straining dalle situazioni di stress generalizzato a cui possono essere sottoposti i lavoratori nei periodi di alto o basso volume di attività.

Per poter diagnosticare una situazione di Straining, Ege ha introdotto una versione riveduta del metodo di individuazione del mobbing con il LIPT/Ege, differenziandone alcuni parametri:

1. *L'ambiente lavorativo*: il conflitto deve svolgersi esclusivamente sul luogo di lavoro.

2. *Frequenza*: qui sta la prima differenza rispetto al modello di riconoscimento di una azione di mobbing, in quanto la frequenza dell'atto vessatorio può essere anche solo una, purché le ripercussioni negative per la vittima siano costanti, continue, quotidiane.

3. *Durata*: il conflitto deve essere in corso da almeno sei mesi.

4. *Tipo di azioni*: questo è il secondo parametro variato perché data la natura non ripetitiva dell'azione ostile nello Straining, le azioni subite devono appartenere ad almeno una delle cinque categorie del LIPT/Ege.

5. *Dislivello tra gli antagonisti*: la vittima è in una posizione costante di inferiorità.

6. *Andamento secondo fasi successive*: questo è il terzo parametro variato. Anche lo Straining prosegue per fasi che sono quattro e non sei come nel mobbing.

Queste sono: a) Azione ostile, b) conseguenza lavorativa percepita come permanente,
c) conseguenze psico-fisiche, d) uscita dal lavoro. La vicenda deve aver raggiunto almeno la seconda fase di questo modello italiano di sviluppo dello Straining di Ege.

7. *Intento persecutorio:* nella vicenda devono essere riscontrabili uno scopo politico e un obiettivo discriminatorio (Ege, 2005).

L'obiettivo dello strainer è quello di eliminare o allontanare la vittima. Gli scopi possono essere politici come la punizione della vittima per dare un esempio, il suo allontanamento per dare il posto a qualcun altro o perché "dà fastidio". Un altro scopo può essere personale come spostare la vittima o cercare di eliminarlo perché minaccia la carriera dello strainer.

Lo stress che deriva dall'azione "strainante" può avere ripercussioni importanti sulla salute della persona. Alcuni esempi di effetti possono essere la caduta dell'autostima, un sentimento di umiliazione, il crollo della motivazione, il disimpegno nei confronti dell'ambiente di lavoro, il ritiro sociale e familiare, fino a manifestazioni di carattere depressivo.
Grazie alla formalizzazione dello Straining e dei suoi effetti, nel 2005 con la sentenza n.286/15, il Tribunale di Bergamo ha riconosciuto per la prima volta a livello giuridico il fenomeno dello Straining sul luogo di lavoro e le sue conseguenze nocive.
(www.mobbing-prima.it).

3.2 Lo Stalking occupazionale

Lo Stalking è un comportamento molesto, persecutorio e continuato messo in atto da un soggetto, definito stalker, verso un'altra persona. Meloy lo ha descritto come "persecuzione e molestia voluta, ripetuta e malintenzionata, perpetrata nei confronti di una persona che sente così minacciata la sua sicurezza personale" (Meloy, 1998). Il termine deriva dal verbo inglese *to stalk* che è tipico dell'ambiente della caccia e che descrive il gesto di camminare di soppiatto verso la preda, appostarsi. I comportamenti tipici dello stalker verso la vittima sono il pedinarla costantemente, telefonare in maniera ripetuta ed insistente agli orari più insoliti, minacciarla, frugare nella posta, inviare lettere e biglietti oltre ad oggetti non richiesti. Nelle fasi più acute di questo comportamento si possono avere anche intrusioni all'interno dell'abitazione della vittima, l'aggressione fisica ed in determinati casi anche l'omicidio. Sono comportamenti che solitamente associamo alle vicende di violenza di coppia o domestica, in cui uno dei partner non si rassegna alla fine del rapporto mettendo in atto la condotta persecutoria. Anche nell'ambiente di cura e nel rapporto medico-paziente si sono riscontrati casi di Stalking, in cui psichiatri, psicologi, infermieri ed altri operatori hanno subìto molestie da parte dei pazienti (Curci, Galeazzi, & Secchi, 2003). Non sempre questi comportamenti derivano da uno stalker malintenzionato, può succedere che siano parte di un maldestro tentativo di approccio da parte di un corteggiatore incapace o una ricerca ossessiva di contatto di un fan verso il proprio idolo. Quale che sia la motivazione che spinge lo stalker, le sue azioni generano nella vittima paura ed ansia, fino ad arrivare a comprometterne la normale vita quotidiana. La vittima si sente minacciata, danneggiata e le azioni violente dello stalker possono essere dirette anche verso i familiari o i beni della vittima stessa.

Ege ha definito tre tipi di Stalking: lo *Stalking emotivo*, in cui lo stalker ha avuto in passato un rapporto affettivo con la vittima, ma non rassegnandosi alla sua fine mette in atto il comportamento persecutorio verso di essa. Lo *Stalking delle celebrità*, ossia la persecuzione ossessiva che celebrità del cinema, della televisione, dello spettacolo, dello sport, o persone con una certa visibilità pubblica, ricevono dai loro sostenitori fanatici. Lo *Stalking occupazionale*, come nella definizione dello stesso Ege è "una forma di Stalking in cui l'attività persecutoria si esercita nella vita privata della vittima, ma la cui motivazione proviene invece dall'ambiente di lavoro, dove lo stalker ha realizzato, subìto o desiderato una situazione di conflitto, persecuzione o Mobbing" (Ege, 2005). Lo stalker non trovando i mezzi o le possibilità di iniziare una persecuzione verso la vittima all'interno dell'ambiente di lavoro, sposta l'aggressione verso l'esterno ossia la vita privata della persona. In altri casi lo Stalking occupazionale viene ad aggiungersi come rafforzativo ad azioni di Mobbing o altro conflitto lavorativo già attivo, in modo da dare più forza all'azione di emarginazione della vittima, favorendo l'accelerazione delle sue dimissioni. Esistono inoltre casi conclamati di Stalking al rovescio, ossia azioni persecutorie di lavoratori che, subendo ingiustizie o soprusi sul posto di lavoro, si vendicano colpendo nella vita privata colui che ne è ritenuto il responsabile; oppure lavoratori licenziati che intendono rifarsi attraverso azioni di Stalking sull'ex datore di lavoro.

Ege, al fine di procedere con il riconoscimento di un problema di Stalking occupazionale, introduce il suo metodo dei sette parametri già utilizzato con il Mobbing e lo Straining, inserendovi delle opportune variazioni.

Vengono così analizzati: l'*ambiente* dell'azione di Stalking, dove la molestia deve originare nell'ambiente di lavoro, almeno come ideazione, ma svolgersi all'esterno di esso; la *frequenza*, per cui le molestie devono essere ripetitive, ossia avvenire almeno settimanalmente; la *durata* dell'azione di Stalking che deve essere in corso da almeno tre mesi; i *tipi di azioni*, ossia le azioni subite devono appartenere ad almeno una delle cinque categorie di azioni violente del modello di Wieners e Hellbernd (violenza fisica, violenza sessuale, violenza psicologica, violenza economica e violenza sociale) (Wieners, & Hellbernd, 2000); il *dislivello tra gli antagonisti*, per cui la vittima è in una posizione costante di inferiorità; l'*andamento secondo fasi successive*, l'azione deve almeno aver raggiunto la seconda fase del modello Ege di Stalking a quattro fasi ("azioni persecutorie e continuative"); l'*intento persecutorio*, cioè deve essere individuabile nell'azione uno scopo affettivo o uno scopo distruttivo (Ege, 2005).

In Italia i comportamenti tipici dello Stalking sono entrati nel Codice Penale Italiano con il D.L. 23 febbraio 2009, n.11 art. 612-bis.

3.3 Ulteriori tipologie di disagio sul posto di lavoro

Lo **stress occupazionale** è una forma di stress che sviluppandosi nel campo lavorativo prende appunto il nome di occupazionale. Lo stress si innesca da un evento o situazione chiamato *stressor*, a cui la persona deve far fronte e che si presenta come problematico. Esistono due tipologie di stress: lo stress definito come positivo o eustress, il quale ha la capacità di attivarci positivamente nella reazione all'evento attraverso forme di *coping*, cioè la ricerca e l'attuazione di strategie di soluzione al problema; lo stress negativo o distress, che è quella forma di incapacità di reazione allo stimolo perché sentito come soverchiante, che ci induce sensazioni di stanchezza, irritabilità, depressione. Nel linguaggio comune il termine stress ha acquisito una accezione negativa, ma la capacità di reazione non è uniforme per tutte le persone. Esiste una grande variabilità interindividuale di risposta allo stress sia in termini qualitativi che quantitativi. C'è chi affronta un problema come uno stimolo sfidante da affrontare con entusiasmo e chi lo percepisce come una minaccia devastante.

Quando le strategie di coping, però, non riescono a risolvere la situazione e lo stressor persevera nella sua azione, allora possono crearsi conseguenze negative per il nostro equilibrio psico-fisico, come l'aumento della pressione del sangue, frustrazione, stanchezza, calo della concentrazione, aggressività. Nel caso in cui il periodo stressante continuasse per un lungo periodo i disturbi peggiorerebbero, mutuando in malattia come ipertensione, problemi cardiaci, disturbi gastro-intestinali, depressione, isolamento sociale. Per ciò che riguarda lo stress lavorativo è possibile passare periodi in cui interpretiamo gli incarichi del nostro ruolo come soverchianti (sovra-attivazione), ad esempio la mancanza di tempo per una scadenza imminente, prendere decisioni importanti, sentirsi sotto osservazione. Per contro esiste anche una forma di stress da sotto- attivazione, ad esempio se sentiamo di non poter esprimere appieno la nostra creatività, il dover dipendere da qualcuno o il non avere responsabilità, essere oggetto di un demansionamento.

Ne consegue che lo stress occupazionale può dipendere sia dalla natura stessa del lavoro che dai suoi problemi organizzativi. Un lavoro può avere delle alte responsabilità, come ad esempio il pilota d'aereo, il chirurgo o il poliziotto ed essere in sé stressante. Nel caso dei problemi organizzativi lo stress dipende da come è impostato il lavoro, ad esempio

dall'avere direttive poco limpide, dall'esistenza di differenze evidenti di trattamento, da una formazione inappropriata, dalla carenza di personale, da strumenti di lavoro inadeguati o obsoleti, dalla scarsa sicurezza del luogo di lavoro.
La differenza più evidente tra lo stress occupazionale ed altri disagi trattati in precedenza è la generalizzazione della situazione di pressione, ossia non c'è una discriminazione palese o una persecuzione mirata verso una determinata persona o gruppo di persone.

Le **molestie sessuali** sono dei comportamenti a sfondo sessuale messi in atto con lo scopo di soddisfare un intento libidinoso, agiti verso una persona che apertamente ha dimostrato di rifiutarli e che sono lesivi della sua dignità. L'atto molesto deve essere rifiutato chiaramente dalla vittima sia in maniera verbale che non verbale ed è questo rifiuto che denota l'azione come importuna. Le azioni moleste possono essere psicologiche o fisiche, mentre ben diversa è la violenza sessuale in cui l'aggressore arriva alla violenza fisica. Nella molestia sessuale psicologica possiamo trovare le battute o le barzellette oscene, i gesti o il linguaggio volgare, l'utilizzo di pregiudizi verso la vittima. In questo tipo di molestia non c'è il contatto fisico tra la vittima e il molestatore. L'ambiente di lavoro è il terreno preferito dal molestatore psicologico, in quanto è a contatto con la vittima durante la giornata lavorativa. La vittima di questo tipo di molestia avvertirà fastidio, disgusto, ma se l'azione perdura allora l'esasperazione potrebbe prevalere, oltre a malesseri più gravi di natura psicosomatica come insonnia, ansia, caduta del tono dell'umore. Le molestie sessuali fisiche si differenziano da quelle psicologiche perché il persecutore cerca il contatto fisico con la vittima. Dapprima con circospezione e con atti che all'apparenza possono sembrare casuali o banali, come finti scherzi di mano, contatti casuali, per arrivare anche a carezze, palpeggiamenti, pacche sul sedere. Questo tipo di molestia raramente avviene alla presenza di testimoni. Le conseguenze per la vittima sono simili a quelli provati nella fase prolungata della molestia psicologica, quindi con malesseri di natura psicosomatica. La vittima, però, potrebbe avere anche delle reazioni più serie come stati di shock emotivo e perdita della propria autostima. La violenza sessuale nel Codice Penale italiano è considerata reato e come tale punita. L'aggressore utilizza il contatto fisico violento con il fine di costringere la vittima ad un rapporto sessuale non consenziente. Raramente queste azioni avvengono sul posto di lavoro, dato che il criminale non vuole avere testimoni. La vittima potrebbe essere una persona conosciuta all'aggressore oppure no, ma le statistiche dicono che la violenza avviene spesso dentro le mura domestiche. La consapevolezza del violentatore è sempre presente,

tranne nei casi in cui la violenza avvenga sotto l'influenza di droghe o alcool, o se il soggetto è un malato di mente. Le conseguenze per la vittima sono scioccanti, dalla sindrome acuta da stress allo shock da trauma, da comportamenti invalidanti come il ritiro sociale fino alla depressione, per arrivare al DPTS (Disturbo Post traumatico da Stress) (Ege, 2005).

Il **Bossing** è una particolare forma di persecuzione sul posto di lavoro che è molto vicina come tipologia di azione al Mobbing, ma la differenza sta nel fatto che l'autore dell'azione è un superiore, nella scala gerarchica, della vittima. La molestia viene attuata con lo scopo di far giungere alle dimissioni volontarie il dipendente, senza dover ricorrere ai procedimenti previsti dal diritto del lavoro. L'azione di Bossing solitamente ha per bersaglio un dipendente scomodo alla Direzione per vari motivi: perché sgradito, oppure per invidia verso le capacità di un sottoposto, oppure per motivi organizzativi perché si desidera ridurre il numero del personale di alcuni settori dell'azienda, o per ringiovanirlo. Il Bossing si manifesta verso la vittima con atteggiamenti severi e ripetuti, con minacce, con azioni di sabotaggio del suo lavoro, il tutto teso a creare un clima di tensione, nella speranza di una sua reazione che possa farla incorrere in sanzioni disciplinari. La persecuzione può progredire con la dequalificazione professionale del soggetto attraverso compiti che sono ben al di sotto delle sue capacità, oppure con compiti degradanti attraverso il demansionamento. Tutte queste azioni hanno l'obiettivo di creare nella vittima ed attorno a lei un clima lavorativo intollerabile, oltre che destabilizzarla psicologicamente e fisicamente per farla crollare. Le conseguenze psicologiche tipiche sono la caduta del tono dell'umore, la perdita dell'autostima, il ritiro sociale, fino ad arrivare alla depressione. Per potersi difendere correttamente da questo tipo di persecuzione, è necessario innanzitutto che la vittima non si scoraggi e che prenda coscienza dei propri diritti di lavoratore, per poterli far valere nelle sedi opportune; può essere molto utile anche tutelarsi raccogliendo le più svariate prove della persecuzione che si sta subendo (testimonianze dirette, e-mail, comunicazioni interne, registrazioni audio…). Questo tipo di Mobbing ha delle tutele legali che si possono ritrovare all'interno degli accordi sindacali, però l'importante è denunciare queste azioni di persecuzione, dato che spesso ciò non avviene (Ege, 2002/b).

Il **Whistleblowing** è una forma di conflitto all'interno delle organizzazioni che si manifesta con atti ripetuti di discredito nei confronti di una vittima, il termine inglese può

infatti essere tradotto con “fischiare, soffiare il fischietto” ed in italiano come “fare la soffiata”. Solitamente questi attacchi alla reputazione hanno lo scopo di mettere in cattiva luce la vittima verso i superiori, in maniera simile al Mobbing orizzontale. In effetti risulta facile trovare il Whistleblowing come componente complementare all’interno di più complessi conflitti come il Mobbing e lo Stalking.

Nella pratica la vittima viene fatta oggetto di attacchi alla reputazione attraverso false voci sul suo conto, pettegolezzi, oppure infamandolo con calunnie, con lo scopo di distruggere la considerazione che essa ha all’interno del luogo di lavoro.

Il Whistleblowing, però, può essere utilizzato anche dalla persona oggetto di una vessazione all’interno di una organizzazione, per far conoscere all’esterno la persecuzione di cui è vittima. Solitamente i destinatari sono gli organi di stampa, ma questa strada viene utilizzata quando sono rimaste poche speranze di risolvere il conflitto lavorativo (Ege, 2005).

Conclusioni

I luoghi di lavoro sono ambienti in cui passiamo molte ore del nostro tempo, mediamente otto al giorno e per gran parte dell'anno. È una quota importante della nostra vita, sia lavorativa che privata e vorremmo che questo tempo fosse speso proficuamente. Il lavoro riveste un'importanza notevole per l'individuo perché ha funzione di sostentamento, inoltre contiamo sul fatto che riesca a soddisfare il nostro progetto di vita. È un luogo di socializzazione in cui vengono espressi sentimenti, emozioni cioè un contesto adatto per la realizzazione di legami affettivi e sociali. Attraverso il lavoro esprimiamo anche i nostri valori morali ed etici e ciò ci aiuta a definire la nostra identità sociale e professionale. Se ne ricava una visione di centralità del lavoro per l'essere umano in termini pragmatici e progettuali. I conflitti nelle organizzazioni difficilmente si possono rimuovere perché le divergenze tra gli esseri umani sono ineludibili, ma possono, però, essere ridimensionati nella loro espressione violenta. Il Mobbing, il Burnout e gli altri conflitti hanno ormai degli strumenti consolidati per la loro misurazione, il che permette di poter evidenziare per tempo i segnali di rischio. Lo scopo è quello di intraprendere le dovute contromisure organizzative per contrastarne l'azione. Le conseguenze dei conflitti sono, infatti, molto pesanti per il benessere psicofisico delle persone coinvolte, dato che in alcuni casi evolvono anche in malattie psichiatriche. I disturbi somatici e psicologici di cui soffrono solitamente le vittime di un'azione molesta, come insonnia, ansia, depressione sono invalidanti e rendono precaria la loro vita privata e lavorativa, spesso coinvolgendo anche la famiglia. Ai danni dello stress lavorativo si aggiunge il danno arrecato al lavoro della vittima, alla sua progettualità, alla sua carriera che, in caso di licenziamento, si troverebbe anche nel difficile compito di cercare un nuovo impiego. Possiamo indicare anche l'organizzazione come vittima marginale, che inizialmente paga i costi delle assenze, del turnover, dell'abbassamento del livello del servizio, delle cause legali. Inoltre, dato che il gruppo di lavoro risulta spesso partecipe dell'azione vessatoria, in maniera diretta o come spettatore, ai danni sopra descritti vanno aggiunti il deterioramento del clima aziendale, il calo della prestazione lavorativa e della produttività e la mancanza di soddisfazione lavorativa. Concludendo, il danno di una condotta vessatoria sul luogo di lavoro colpisce tutto l'ecosistema dell'organizzazione, la vittima in misura maggiore, l'azienda, il gruppo di lavoro. La prevenzione, la formazione sul tema, il controllo, a tutti i livelli, sembra essere la via maestra per una umana e opportuna gestione dei conflitti sul luogo di lavoro.

Bibliografia

-*Brommer, U. (1995). *Mobbing. Psycho-Krieg Arbeitsplatz und was man dagegen tun kann.* Monaco di Baviera: Heyne

-Carlucci, S. (2009). *Mobbing e organizzazioni di personalità.* Milano: Franco Angeli

-*Curci, P., Galeazzi, G.M., & Secchi, C. (2003). *La sindrome delle molestie assillanti (Stalking).* Torino: Bollati Boringhieri

-Di Maria, F., & Falgares, G. (2007). Lo Straining. Un altro tipo di comportamento vessatorio sul posto di lavoro. *Psicologia Contemporanea, 202*, 18-23

-*Ege, H. (1996). *Che cos'è il terrorismo psicologico sul posto di lavoro.* Bologna: Pitagora

-*Ege, H. (1997). *Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale.* Bologna: Pitagora

-*Ege, H. (1998). *Stress e Mobbing.* Bologna: Pitagora

-*Ege, H. (2002/a). *Mobbing. conoscerlo per vincerlo.* Milano: Franco Angeli

-*Ege, H. (2002/b). *La valutazione peritale del danno da Mobbing.* Milano: Giuffrè

-Ege, H. (2005). *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro.* Milano: Franco Angeli

-Hirigoyen, M.F. (2000). *Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro.* Torino: Einaudi

-*Leymann, H. (1996). The content and Development of Post-Traumatic Stress Disorders, in Mobbing and Victimization at Work, in *Journal of the American Psychoanalytic Association, 6, 136-139*

-Maeran, R., & Bavarone, A. (2007). Il Mobbing: come il fenomeno viene proposto dai quotidiani. *Quaderni di Psicologia, 26*. Quarto Inferiore (BO): Pàtron Editore

-*Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The Truth about Burnout.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers

-Maslach, C., & Leiter, M.P. (2000). *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro.* Trento: Erickson

-*Meloy, J.R. (1998). *The Psychology of Stalking. Clinical and Forensic Perspectives.* San Diego: Academic Press

-Pellegrino, F., Abate, S., & Della Porta, D. (2005). *Burn-out, Mobbing e malattie da stress. Come valutare il rischio psicologico e organizzativo-sociale.* Verona: Positive Press

-Sarchielli, G. (2003). *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino

-Ranieri, D. (2003). *Il lavoro molesto.* Roma: Ediesse

-*Resch, M. (1994). *Wenn Arbeit krank macht.* Francoforte: Ullstein

-*Wieners, K., & Hellbernd, H. (2000). La violenza ti rende malato, connessioni tra violenza e salute. *EWHNEZ, V.*

*=opere non direttamente consultate

Siti web

www.cgil.it/saluteesicurezza (sito della CGIL nazionale)

www.ispesl.it

www.lavoro.gov.it (Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali)

www.mobbing-prima.it (Associazione PRIMA)

osha.europa.eu/it (Agenzia Europea per la Sicurezza sul Lavoro)

www.pariopportunita.gov.it (Ministero delle Pari Opportunità)

www.psicologiadellavoro.org