

I. IL FENOMENO DEL MOBING

I. Evoluzione del fenomeno mobbing

L'interesse per il mobbing è nato in Svezia. Un gruppo di studiosi ha avuto il merito di teorizzare un fenomeno di cui si avvertiva la costante presenza nel mondo lavorativo. Il mobbing si è evoluto molto nei paesi scandinavi, grazie agli studi attenti e scrupolosi di Heinz Leymann. Il fenomeno ha suscitato maggiore interesse agli inizi degli anni Ottanta. Nel 1984 è comparsa la prima pubblicazione scientifica con la quale veniva formalizzato l'uso del termine "mobbing", inteso quale:

forma di vessazione esercitata nell'ambiente lavorativo il cui effetto è l'esclusione della vittima dal mondo lavorativo².

In Italia, si inizia a parlare di mobbing all'inizio degli anni Novanta, grazie a un autorevole psicologo del lavoro, Harald Ege. Il termine inglese utilizzato per identificare il mobbing è il verbo *to mob*, che significa infatti ledere, aggredire in massa. Questo termine usato molto in etologia sta ad indicare il:

il comportamento di alcuni animali della stessa specie che si coalizzano contro un membro del gruppo escludendolo dalla comunità³.

Esso trae origine da un'espressione latina: *mobile vulgus*, cioè greggia, gruppi di persone meritevoli di disprezzo. Dalla dizione latina, oltre al verbo, è derivato anche da un sostantivo *the mob*, che è stato usato originariamente come insulto verso la

² F. AMATO M. CASCIANO L. LAZZERONI A. LOFFREDO, *Il mobbing. Aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*, Giuffrè, Milano, 2002.

³ P. SAOLINI, *Mobbing: I costi umani dell'impresa*, Edizioni lavoro, 2001.

popolazione povera e ignorante⁴. Negli anni ottanta, il psicologo del lavoro Heinz Leymann, applicò per la prima volta il termine mobbing all'ambito lavorativo, dopo aver osservato operai ed impiegati che erano stati perseguitati psicologicamente sul luogo di lavoro⁵. In particolare, Leymann si riferì al mobbing come una ad una vessazione di natura psicologica, che era perpetuata nei luoghi di lavoro, ripetuta e prolungata nel tempo. Da quel momento in poi, con la parola mobbing si indicherà una situazione di disagio lavorativo in grado di provocare dei problemi psicologici, psicopatici e sociali⁶. Heinz Leymann nel 1986 definì il mobbing come un "terrore psicologico". Uno dei pericoli in cui si incorre quando si parla di mobbing, è quello di una successiva dilatazione della sua stessa nozione. Troppo spesso vengono utilizzati termini, che pur riguardano situazioni di violenza psicologica, possono risultare troppo restrittivi o troppo estensivi del fenomeno⁷. Il termine mobbing non è universalmente accettato. Nei diversi paesi del mondo, infatti, per definire le persecuzioni psicologiche sul posto di lavoro vengono utilizzati anche altri termini. Nei paesi anglosassoni, negli Stati Uniti, ma anche in Giappone, viene utilizzata la parola *bullyng*, anche questa facilmente traducibile in italiano bullismo. Qui, a differenza del mobbing, la violenza può essere esercitata non solo a carattere psicologico, ma anche a carattere fisico, con percosse, trattamenti fisicamente umilianti per la vittima, atti di vandalismo. Secondo alcuni autori⁸, il *bullyng* non è adatto a rappresentare il mobbing in quanto descrive

⁴ D. RANIERI, *Mobbing: Che cos'è e come prevenirlo*, Ediesse, 2003.

⁵ G. FAVRETTO, *Le forme del mobbing: cause e conseguenze*, Raffaello Cortina, Milano, 2005.

⁶ D. RANIERI, *Mobbing: che cos'è e come prevenirlo*, Ediesse, 2003.

⁷ C. ASCENZI G. BERGAGIO, *Mobbing. Riflessioni sulla pelle*, Giappichelli, 2002.

⁸ Ibid.

azioni di violenza psicologica, che non si riferiscono esclusivamente al mondo del lavoro, ma che possono concretizzarsi anche in altri contesti come la scuola e le caserme (fenomeno del nonnismo). Inoltre, utilizzare il questo termine nel contesto lavorativo è restrittivo rispetto al mobbing, in quanto ne indica solo un tipo, ossia quello compiuto da un capo verso un suo sottoposto. Va anche detto che, a differenza del mobbing, nel *bullying* la violenza può essere esercitata non solo a carattere psicologico, ma anche a carattere fisico. Leymann suggerisce di utilizzare la parola *bullying*, per quel che riguarda i rapporti tra i bambini e adolescenti a scuola, riservando la parola mobbing per il comportamento adulto nei luoghi di lavoro⁹.

II. Le definizioni

La definizione ufficiale più datata di mobbing è da attribuire all' "associazione italiana contro lo stress psicosociale ed il mobbing", un'associazione no profit nata nei primi anni Novanta. Ecco la versione tradotta da Ege :

il mobbing consiste in una comunicazione conflittuale sul posto di lavoro tra colleghi o tra superiori e dipendenti, nella quale la persona attaccata viene posta in una posizione di debolezza e aggredita direttamente o indirettamente da una o più persone in modo sistematico, frequentemente e per un lungo periodo di tempo, con lo scopo e/o conseguenza della sua estromissione dal mondo del lavoro. Questo processo viene percepito dalla vittima come discriminazione¹⁰.

In questa definizione il mobbing viene identificato come una comunicazione conflittuale sul posto di lavoro, il che implica la

⁹ H. LEYMANN, *Leymann inventory of psychological terror*, Violen, Karlskrona, 1993.

¹⁰ H. EGE, *Mobbing. Che cos'è il terrorismo psicologico sul posto di lavoro*, Pitagora editrice, Bologna, 1996.

presenza di un emittente (aggressore o *mobber*), di un ricevente (vittima o mobbizzato), e di un messaggio (il conflitto). Inoltre sono indicati i criteri della frequenza e della durata, nonché l'esito ultimo del processo mobbing, ossia l'estromissione della vittima del mondo del lavoro, sia che questa avvenga in maniera diretta o che sia una conseguenza indiretta. Con il termine discriminazione, si vuole sottolineare che per essere mobbizzati è necessario sentirsi in una situazione di impotenza, di debolezza, e non in una contesa alla pari. La definizione più accreditata e più usata, è quella che diede Leymann nel 1996:

il terrore psicologico sul posto di lavoro o mobbing, consiste in una comunicazione ostile e contraria ai principi etici, perpetrata in modo sistematico da uno 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 a 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 da luogo a seri disagi psicologici, psicopatici e sociali¹¹.

Quest'ultima definizione è più articolata rispetto a quella precedente, infatti Leymann, delinea statisticamente i criteri di durata e di frequenza, evidenzia la posizione di impotenza e di coartazione del mobbizzato, soffermandosi sulle conseguenze psicofisiche e relazionali della vittima. Una nuova definizione di mobbing ci arriva da Ege, per il quale i comportamenti degli attori del mobbing possono essere descritti e compresi meglio se

¹¹ H. EGE, *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, Franco angeli, Milano, 2002.

ci si avvale di metafore militari: pertanto, recentemente ha paragonato il mobbing a una vera e propria guerra sul lavoro:

il mobbing è una guerra sul lavoro in cui, tramite violenza psicologica, fisica e/o morale, una o più vittime vengono costrette ad esaudire la volontà di uno o più aggressori. Questa violenza si esprime attraverso attacchi frequenti e duraturi che hanno lo scopo di danneggiare la salute, i canali di comunicazione, di informazioni, la reputazione e/o la professionalità della vittima. Le conseguenze psico-fisiche di un tale comportamento aggressivo risultano inevitabili per il mobbizzato¹².

In Italia, il merito di aver introdotto lo studio scientifico del mobbing è da attribuirsi ad Harald Ege. Questo, dopo aver osservato l'evoluzione e il propagarsi del fenomeno nei paesi del Nord Europa, si trasferisce a Bologna ed inizia ad occuparsi in prima persona del problema¹³. Ege utilizza la parola mobbing per sintetizzare in un unico termine il fenomeno del "terrorismo psicologico sul posto di lavoro" (traduzione del termine *psychoterror and Arbeitsplatz* coniato da Leymann).

Secondo la definizione di Ege 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 pari 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

¹² H. EGE, *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, Franco angeli, Milano, 2002.

¹³ M. MOTTOLA, *Mobbing e comportamento antisindacale*, Editore Utet, Milano, 2003.

dell'umore che possono portare anche a invalidità psicofisiche permanenti di vario genere e percentualizzazione¹⁴.

In queste poche righe, Ege sintetizza i sette criteri fondamentali per la corretta definizione e individuazione del mobbing che sono: l'ambiente lavorativo, la frequenza, la durata, il tipo di azioni, il dislivello tra gli antagonisti, l'andamento in fasi successive e l'intento persecutorio. Secondo Ege, il mobbing si caratterizza per essere sostanzialmente un'azione (o una serie di azioni) che si ripete per un lungo periodo di tempo, compiuta da uno o più *mobbers* (datore di lavoro o colleghi) per danneggiare qualcuno, di solito in modo sistematico e con uno scopo preciso. Il mobbizzato viene accerchiato e viene aggredito intenzionalmente dai *mobbers*, che mettono in atto strategie comportamentali volti alla distruzione psicologica, sociale e professionale¹⁵. Per Leymman, altro autore fondamentale in materia di mobbing, il mobbing consiste in:

una forma di terrorismo psicologico che implica un atteggiamento ostile e non etico posto in essere in forma sistematica e non occasionale da una o più persone, nei confronti di un solo individuo il quale, a causa del mobbing, viene a trovarsi in una condizione indifesa e fatto oggetto di una serie di iniziative vessatorie e persecutorie¹⁶.

In poche parole, Leymann per mobbing indica quella forma di comunicazione ostile e immorale diretta in maniera sistematica, da uno o più individui, verso un altro individuo che si viene a trovare in una posizione di mancata difesa. Si sono pronunciati molti Tribunali in riferimento al mobbing. La Cassazione ha

¹⁴ H. EGE, *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, Franco angeli, Milano, 2002.

¹⁵ H. EGE, *Il mobbing estremo*, Pitagora, Bologna, 2000.

¹⁶ *Ibid.*

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 psicofisico e del complesso della sua personalità¹⁷.

Oltre alla Cassazione, si sono pronunciati molti Tribunali in tema di mobbing. Una definizione di mobbing la ricaviamo nella sentenza emessa dal Tribunale di Bari del 15.01.2009. Secondo questa il mobbing consiste:

in una successione sistematica di soprusi, comportamenti e provvedimenti vessatori posti in essere o dal datore di lavoro o da chi è gerarchicamente sovraordinato al solo scopo di recare danno al lavoratore, in quanto contraddistinti da finalità di persecuzione e di discriminazione con connotazione emulativa e pretestuosa. Conseguente che, per la ricorrenza del fatto illecito del "mobbing", occorre la prova degli atti vessatori e del disegno persecutorio¹⁸.

Successivamente, si sono pronunciati altri Tribunali in merito alla questione. Il Tribunale di Forlì ha definito il mobbing come un:

fatto illecito consistente nella sottoposizione del lavoratori ad azioni che, se pur singolarmente considerate, non presentano

¹⁷ Corte di Cassazione, sentenza n 3875/09.

¹⁸ Cassazione sezione lavoro, 6 Marzo 2006, n.4774.

carattere illecito, unitariamente considerate risultano moleste e attuate con finalità persecutorie, tali da rendere penosa la prosecuzione del rapporto di lavoro¹⁹.

Il Tribunale di Milano ha definito il mobbing un:

comportamento, reiterato nel tempo, da parte di uno o più persone, colleghi o superiori della vittima, teso a isolarla e a respingerla dall'ambiente di lavoro, con conseguenze negative dal punto di vista sia psichico, sia fisico. In particolare, i comportamenti vessatori devono essere ripetuti con continuità per un periodo minimo di almeno sei mesi²⁰.

Dopo aver analizzato l'evoluzione e aver accennato alle più autorevoli definizioni in tema di mobbing, ora analizziamo gli effetti e le conseguenze che può avere il mobbing nei confronti della vittime e successivamente sulle aziende e sulle società. Per questo, prendiamo come punto di partenza due definizioni di due autorevoli autori che si sono contraddistinti in tema di mobbing. Il primo autore, come accennato in precedenza, è Harald Ege. Secondo tale autore per mobbing si intende:

una forma di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti, da parte di colleghi e superiori. La vittima di persecuzione viene emarginata, calunniata, criticata: gli vengono affidati compiti dequalificanti, o viene spostata da un ufficio all'altra, o viene messa in ridicolo di fronte a clienti o superiori²¹.

Invece, per P. Saolini, altro esponente di spicco del fenomeno, per mobbing intende:

¹⁹ Tribunale Forlì, 10 Marzo 2005.

²⁰ Tribunale Milano, 29 Ottobre 2004.

²¹ H. EGE, *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, Franco Angeli, Milano, 2002.

una situazione di aggressione, di esclusione e di emarginazione di un lavoratore da parte dei suoi colleghi o dei suoi superiori²².

Il fenomeno si attua tramite aggressioni per lo più di genere psicologico, da parte di colleghi e/o superiori gerarchici, che hanno come bersaglio vittime designate. La persona scelta, diventa il bersaglio delle frustrazioni e delle vessazioni dell'intero comparto o dell'azienda, diventa una persona da attaccare, da isolare, da evitare, in modo sistematico e continuo²³. Il mobbing si configura come una patologia sociale, che si origina di un processo distruttivo della persona, e che può nascere da comportamenti ostili che possono essere palesi e occulti. Lo scopo che viene perseguito con tali comportamenti è quello di indurre il lavoratore a ricorrere, per esempio, alle dimissioni, alla richiesta di prepensionamento per malattia professionale o creare le condizioni favorevoli al licenziamento, senza che si venga a creare un caso aziendale. Il fenomeno del mobbing si manifesta tramite comportamenti, atti, parole, gesti, scritti, capaci di arrecare offesa alla personalità, alla dignità o all'integrità fisica o psichica di una persona, di metterne in pericolo l'impiego o di degradare il clima lavorativo²⁴. In Italia per identificare il mobbing si usa l'espressione "terrore psicologico sul posto di lavoro"²⁵. Il mobbing si manifesta come un azione (o una serie di azioni) che si ripete per un lungo periodo di tempo, compiuta da uno o più *mobber*, per danneggiare qualcuno (che chiameremo mobbizzato), quasi sempre in modo sistematico e con uno scopo preciso. Il

²² P. SAOLINI, *Mobbing. I costi umani dell'impresa*, Edizioni lavoro, Roma, 2001.

²³ Ibid.

²⁴ F. AMATO M. CASCIANO L. LAZZERONI A. LOFFREDO, *Il mobbing. Aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*, Giuffrè, Milano, 2002.

²⁵ P. SAOLINI, *Mobbing. I costi umani dell'impresa*, Edizioni lavoro, Roma, 2001.

mobbizzato viene letteralmente accerchiato e aggredito intenzionalmente da aggressori che mettono in atto strategie comportamentali volte alla distruzione psicologica, sociale e professionale. Il mobbing è²⁶:

- un atto violento. La caratteristica principale del mobbing è quella di essere una modalità comunicativa o un atto caratterizzato da coercizione, costrizione, oppressione e forza. La violenza può risultare potenziata dalla volontà di fare del male e di terrorizzare la vittima, dal desiderio di farne un capro espiatorio ridicolizzandola davanti ai colleghi, dal contesto organizzativo, dal clima aziendale, dalla presenza o dalla mancanza di solidarietà con la vittima;
- condotto a livello psicologico. La molestia è qui solo a livello psicologico;
- intenzionale. Vanno esclusi tutti quegli atti di reazione immediata senza alcun seguito, a un'aggressione. Le risposte istintive a un ordine impartito, l'occasione pettegolezzo. Il *mobber* (l'aggressore) sa cosa vuole e pianifica le proprie azioni, individua con il tempo i punti deboli della vittima;
- ripetuto nel tempo. Proprio perché il mobbing non è composto da una serie di azioni occasionali, ma è un processo creato da comportamenti ostili, questi si manifestano nel corso del tempo;
- finalizzato. L'obiettivo del *mobber* è quello di spezzare o di annullare la personalità del lavoratore, di escluderlo, di espellerlo o meglio metterlo in condizioni di lasciare il posto di lavoro facendo in modo che il lavoratore ricorra alle dimissioni.

²⁶ D. RANIERI, *Mobbing: che cos'è e come prevenirlo*, Ediesse, Roma, 2003.

Il mobbing si ripercuote non solo sulla vittima (il mobbizzato), ma incide molto negativamente sulle aziende e sulla società. Esso provoca un sensibile calo di produttività all'interno dell'azienda in cui si verifica: chi fa mobbing o lo subisce fa registrare un forte calo di rendimento professionale. Sovente la vittima si assenta per visite o periodi di malattia. Tale costo si ripercuote poi sull'intera società²⁷. Un'azienda, per ottenere dei buoni risultati, deve essere competitiva e avere una buona tensione produttiva. Questo mix di ingredienti viene messo in crisi con l'avvento del mobbing. Il mobbing diventa la causa del corto circuito del sistema produttivo: chi viene colpito lavora poco o male, si assenta spesso per malattia, diventa un peso per l'azienda, lede quel spirito di gruppo e di comunicazione che lega i dipendenti tra di loro. Un altro effetto della molestia morale sulla salute dell'azienda è dato soprattutto dal danno di immagine che deriva alla stessa, quando come spesso accade, vengono divulgate notizie su atti discriminatori perpetrati ai danni dei suoi dipendenti. La Volkswagen ha sottoscritto nel 1998 un accordo con il sindacato, finalizzato a combattere il mobbing. Si è creato un sistema in cui all'interno dell'azienda è stato preposto un referente, a cui possono rivolgersi tutti i lavoratori che ritengono di essere colpiti dal mobbing, e questo soggetto può intervenire attraverso provvedimenti, trasferimenti o altro. La Volkswagen ha sottoscritto questo accordo perché si è resa conto dei costi aziendali che il mobbing comporta. Il mobbizzato manifesta problemi psicosomatici che lo costringono a continue assenze di malattie. La ditta ha un ulteriore aumento dei costi: deve sostituire il lavoratore

²⁷ P. SAOLINI, *Mobbing. I costi umani dell'impresa*, Edizioni lavoro, Roma, 2001.

mobalizzato durante la sua assenza di malattia o incaricare qualcuno di portare a termine il lavoro incompiuto o errato della vittima, cosa che questa persona svolgerà durante le ore di lavoro straordinario. L'azienda subisce direttamente i costi di questo fenomeno: essa continua a sostenere economicamente il 100 % della busta paga del mobalizzato e del *mobber*. Se il mobbing è lasciato agire indisturbato, esso può giungere alla sua ultima fase, che vede la vittima costretta a uscire dal mondo del lavoro, causando ancora gravi oneri alla azienda, che deve trovare nuovo personale e predisporre nuova formazione. L'organizzazione Internazionale del lavoro (OIL), ha calcolato un costo totale annuo, per mettere in atto persecuzioni violente all'interno di un azienda di mille dipendenti, di circa 150.000 euro²⁸.

III. Le varie tipologie di mobbing

In Italia, due centri pubblici, hanno iniziato ad approfondire il tema delle persecuzioni psicologiche. Il primo è stato l'ISPEL (Istituto Superiore per la prevenzione e sicurezza sul lavoro), ente dipendente dal ministero della Sanità. Il secondo centro è la clinica del lavoro di Milano "Luigi Devoto", in particolare il centro per il disadattamento lavorativo diretto da Renato Gibioli con la collaborazione di M. G Cassitto²⁹. Entrambi questi enti, convocarono nel 1999, un seminario nazionale che segnò l'avvio della tematica delle molestie morali nel nostro paese. Da quel momento si moltiplicarono gli articoli su riviste, su quotidiani, furono pubblicati numerosi libri,

²⁸ D. RANIERI, *Mobbing: che cos'è e come prevenirlo*, Ediesse, Roma, 2003.

²⁹ *Ibid.*

insomma l'Italia scopri il mobbing. I due enti si fecero promotori, nel 2001, di un documento firmato da 21 studiosi, quasi tutti facenti capo a cliniche del lavoro o a cattedre di medicina del lavoro italiane. In quel documento, le cause del mobbing vennero indicate nei cambiamenti macroeconomici delle tipologie del lavoro e quindi nei rischi correlati. Vennero evidenziati due aspetti: le tipologie di mobbing e le difficoltà di accertamento del danno.

Il mobbing viene classificato secondo tre tipologie³⁰:

- il mobbing strategico, che corrisponde a un preciso disegno di esclusione di un lavoratore da parte della stessa azienda e/o del management aziendale. Con tale azione premeditata e programmata, intende realizzare un ridimensionamento delle attività di un determinato lavoratore e il suo allontanamento;
- il mobbing emozionale o relazionale, che deriva da un alterazione delle relazioni interpersonali;
- il mobbing non intenzionale, che non è in relazione con un intenzionalità del management, ma va fatto risalire a una nicchia di conflitto, che esorbita dalla dimensione normale del conflitto interpersonale sul luogo di lavoro e viene esercitata da un superiore o da un pari grado al fine di tutelare la propria posizione gerarchica giudicata in pericolo;
- il mobbing verticale, nel caso in cui venga esercitato da un superiore gerarchico;
- il mobbing orizzontale, nel caso in cui la persona sia vittima dei suoi colleghi.

³⁰ D. RANIERI, *Mobbing: che cos'è e come prevenirlo*, Ediesse, Roma, 2003.

Il mobbing orizzontale si verifica tra colleghi di pari grado. Il fenomeno si ha quando un gruppo di lavoratori si coalizza al fine di emarginare un altro lavoratore non gradito dallo stesso gruppo. Questa molestia collettiva orizzontale mira a scaricare su un capro espiatorio la tensione e le gelosie che maturano durante la vita quotidiana lavorativa. Spesso vi sono dei comportamenti precisi, che possono indicare l'inizio di un attacco vessatorio dei colleghi di lavoro verso uno di loro: litigi o dissidi con colleghi diventano più frequenti; se la vittima entra in una stanza la conversazione generale di colpo s'interrompe; il lavoratore viene tagliato fuori da notizie importanti per il lavoro; girano in ufficio pettegolezzi infondati sul conto della vittima; provocazioni nei confronti della vittima. Questi sono alcuni dei casi in cui ci si trova davanti ad atteggiamenti volti a colpire il lavoratore indesiderato da parte dei suoi colleghi di lavoro. Nel mobbing orizzontale le condotte mobbizzanti sono tenute da colleghi di pari grado della vittima³¹. Nel mobbing orizzontale si riscontrano stati d'animo e sentimenti, quali l'invidia, il disprezzo per caratteristiche fisiche e intellettive, l'astio, il desiderio di apparire migliori del mobbizzato agli occhi dei superiori. Il mobbing verticale si ha quando un dirigente, un sovraordinato gerarchico, attua le forme di aggressione verso i suoi dipendenti. Questo comportamento può scaturire anche da strategie aziendali mirate a rendere impossibile la vita lavorativa e non, della vittima designata³². Il fenomeno si ha, ad esempio, spesso quando l'azienda non potendo licenziare direttamente il lavoratore da essa non desiderato, lo conduce all'exasperazione

³¹ F. AMATO M. CASCIANO L. LAZZERONI A. LOFFREDO, *Il mobbing. Aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*, Giuffrè, Milano, 2002.

³² P. SAOLINI, *Mobbing. I costi umani dell'impresa*, Edizioni lavoro, Roma, 2001.

costringendolo a licenziarsi da solo. I soggetti agenti (anche indicati come i *mobbers*) possono essere più vari. Nel mobbing verticale, definito anche come *bossing*³³, potrà trattarsi tanto del soggetto immediatamente sovraordinato al lavoratore che subisce l'aggressione (il mobbizzato), quanto dello stesso datore di lavoro o titolare dell'impresa. La violenza psicologica viene posta in essere nei confronti della vittima da uno o più superiori ed è possibile distinguerne due specifiche:

- il *bossing* o mobbing strategico, azione compiuta dall'azienda o direzione del personale nei confronti di dipendenti divenuti scomodi. Si tratta di una strategia aziendale di riduzione, ringiovanimento degli organici (detto anche mobbing pianificato) o operazione di elementi ritenuti scomodi per le politiche aziendali³⁴;
- il *bullyng*, comportamenti vessatori messi in atto da un singolo capo.

Il *bossing* indica quel fenomeno del mobbing che assume le caratteristiche di una vera e propria strategia aziendale. Si parla di strategia aziendale quando i dirigenti dell'azienda, ad esempio, compiono atti vessatori, con lo scopo preciso di indurre il dipendente divenuto scomodo a dare le dimissioni volontarie e anticipate.³⁵ Nel caso di mobbing verticale, l'intento del datore di lavoro o superiore gerarchico, nella maggior parte dei casi si risolve nell'emarginazione prima e nell'allontanamento poi di persone considerate "scomode". Non resta che soffermarci brevemente su un'altra particolare forma di

³³ P. MONATERI M. BONA U. OLIVA, *Mobbing. Vessazioni sul lavoro*, Giuffrè, Milano, 2000.

³⁴ Ibid.

³⁵ P. SAOLINI, *Mobbing. I costi umani dell'impresa*, Edizioni lavoro, Roma, 2001.

mobbing, che avuto rilevanza nello studio di questo fenomeno: *il doppio mobbing*. Il doppio mobbing³⁶ indica la situazione in cui la vittima si trova, in quanto sempre bersagliata sul posto di lavoro, viene inoltre privata della comprensione e dell'aiuto della famiglia che in precedenza l'aveva sostenuto. Il mobbing a cui è sottoposto è raddoppiato: ora non è solo presente in ufficio, ma continua, con altre modalità, anche dopo, e nello specifico, a casa³⁷.

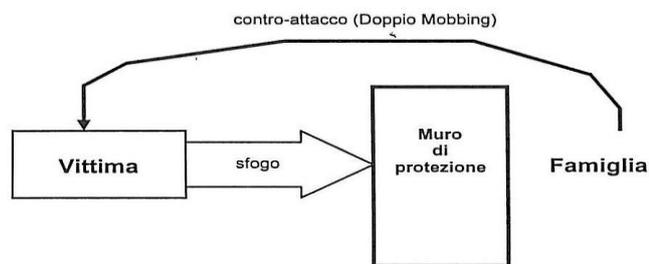


Fig. 1- Il principio del doppio mobbing. La famiglia del mobbizzato è disposta a fornirgli sostegno fino a un certo limite. Quanto però il mobbing diventa dannoso per l'unità e la coesione familiare, la famiglia emerge un muro di protezione e passa al contrattacco contro la vittima stessa³⁸

L'energia distruttiva con cui la vittima è caricata giunge ad un livello tale da comportare la saturazione delle riserve familiari. La famiglia improvvisamente cambia atteggiamento, cessando di sostenere la vittima e cominciando invece a proteggere se stessa dalla forza distruttiva del mobbing. Ciò significa che la famiglia si racchiude in se stessa, per istinto di sopravvivenza, e passa sulla difensiva. Il doppio mobbing carica la famiglia di tutte le problematiche. Ad una prima fase di comprensione dei familiari segue una condizione di distacco che, quando la

³⁶ H. EGE, *Il mobbing in Italia. Introduzione al mobbing culturale*, Pitagora editrice, Bologna, 1997.

³⁷ H. EGE, *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, Franco angeli, Milano, 2002.

³⁸ Tratto da H. EGE, *Il mobbing in Italia*, 1997, p.194.

situazione si aggrava, porta ad un ulteriore isolamento dell'individuo dal nucleo familiare. Sono questi i momenti di maggiore pericolosità per una vittima, quando cioè si sente veramente abbandonato da tutti³⁹.

IV. I protagonisti del mobbing

I protagonisti del mobbing sono principalmente due: il mobbizzato e il *mobber*. Il mobbizzato è la vittima che raramente si accorge di quanto gli stia succedendo, almeno nella fase iniziale. Il suo ruolo è di accogliere su di sé gli attacchi degli altri addossandosi, contro suo volere, le responsabilità e i problemi personali che i colleghi riversano e proiettano su di lui. Leymann⁴⁰ definisce la vittima del mobbing come una persona che si ammala, si assenta dal posto di lavoro, si licenzia. E' colpita da stress, attraversa fasi di depressione e di manie suicide, mostra mancanza di fiducia in sé e nelle sue capacità: da un lato è convinta di non avere colpa e dall'altro crede di sbagliare tutto. L'autore vede il mobbizzato come l'attore del processo di mobbing, che risulta il più' danneggiato, colui che perde completamente. Ci sono due tipi di reazioni che una vittima può contrapporre al mobbing, quella passiva e quella attiva. Nella reazione passiva, il lavoratore non crede o non vuole accettare di essere in una situazione di mobbing. Tenta di continuare a condurre normalmente la sua vita quotidiana in ufficio accorgendosi però, con il progredire del tempo, che qualcosa non va più' bene come prima e che i rapporti progressivamente sono cambiati con determinata persone o con

³⁹ H. EGE, *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, Franco angeli, Milano, 2002.

⁴⁰ H. LEYMAN, *The content and the development of mobbing at work*, European journal of work and organizational psychology, Karlskrona, 1996.

una certa persona. Questa situazione frustrante potrebbe portarlo a una forma di depressione, anche se inconsciamente tende a sottovalutare i piccoli conflitti che presto si risolveranno. Se la vittima non oppone alcuna resistenza e non si rende conto che gli attacchi che riceve sono tutt'altro che causali, finisce poi con il diventare sempre di più insicura di sé, inizia ad avere una continua paura di sbagliare e a rinchiudersi in sé stessa aumentando ed allargando il suo stato di isolamento. Nella reazione attiva, la vittima, in questo caso, invece di subire passivamente il mobbing, prova a difendersi. Potrebbe cercare di orientare l'attenzione dei colleghi verso le azioni dei *mobber*, oppure cercare di allearsi con altri colleghi per non restare isolato e per poi poter contare su qualcuno per difendersi dagli attacchi. Entrambe le reazioni peggiorano la situazione della vittima che di solito non ottiene nulla e non migliora il suo stato. La vittima passiva arriva alla depressione non migliorando la situazione e la vittima attiva, pur reagendo alle molestie e alle vessazioni, non riesce ad ottenere dei cambiamenti⁴¹. Viene definito *mobber* chi pratica mobbing, la sua figura viene impersonata all'interno dei luoghi di lavoro da un capo, da un collega o da un altro soggetto, il quale, in modo nascosto, agisce senza una ragione specifica, all'interno della comunità dei lavoratori, per sottoporre a continua persecuzione un lavoratore inconsapevole di congiurare ai suoi danni⁴². Il *mobber* è colui che compie atteggiamenti vessatori. Mentre la vittima si ammala, perde i giorni di lavoro, il *mobber* continua a svolgere la sua attività. E' stato definito una persona narcisista, una persona a

⁴¹ H. EGE, *Mobbing. Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Pitagora editrice, Bologna, 1996.

⁴² P. SAOLINI, *Mobbing. I costi umani dell'impresa*, Edizioni lavoro, Roma, 2001.