

IL MOBBING: ISTRUZIONI PER L'USO

di M. Depolo e G. Sarchielli

il contributo che segue corrisponde al capitolo conclusivo del volume

"Mobbing: quando la prevenzione è intervento - Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno", a cura di M. Depolo

Franco Angeli, Milano, 2003

Per gentile concessione dell'Autore e dell'Editore

-
1. [Che cosa ci ha detto la ricerca](#)
 2. [I suggerimenti operativi](#)
 - 2.1. [Gli interventi di prevenzione](#)
 - 2.2. [Gli interventi specifici](#)
 - 2.3. [Interventi di recupero](#)
-

1. CHE COSA CI HA DETTO LA RICERCA

Le ricerche condotte sul campo dal nostro gruppo hanno prodotto diversi risultati. Alcuni sono risultati diretti dell'attività di ricerca, che consentono di rispondere meglio e in maniera empiricamente fondata ad alcune delle domande di partenza. Di questi risultati diretti il rapporto ha dato atto dettagliatamente nelle pagine precedenti: questo capitolo conclusivo ne riprenderà le linee essenziali.

Ma la stessa attività di ricerca ha fornito dei risultati *indiretti*, altrettanto importanti. Le aziende che hanno accettato di collaborare e offerto la propria disponibilità perché la ricerca fosse presentata ai loro dipendenti presentano infatti un tratto tipico, che le accomuna alla maggior parte delle aziende italiane: non desiderano particolarmente che si parli troppo di mobbing al loro interno.

Perché questo sarebbe un risultato indiretto della ricerca? Perché aiuta a comprendere come possano convivere due atteggiamenti di fondo, anche nelle aziende con maggiore sensibilità e responsabilità. Da un lato, un atteggiamento che riconosce il problema e non è disposto a tollerare al suo interno episodi di questo tipo; dall'altro, un atteggiamento del tipo "non suscitare problemi quando non ci sono". Questo secondo atteggiamento, di discreto *understatement* ufficiale, è ovviamente comprensibile: persone esterne all'azienda vengono a porre domande ai dipendenti su un tema che non solo può rilevarsi critico in sé (si pensi all'esistenza delle prime sentenze italiane di condanna per pratiche di mobbing, delle quali si è riferito nel Capitolo II di questo rapporto), ma che è probabilmente percepito come un problema potenzialmente in agguato, capace di presentarsi all'improvviso e di scatenare conseguenze sempre spiacevoli e talvolta anche gravi. Si noti che non è assolutamente in questione il senso di responsabilità delle aziende: è piuttosto l'affacciarsi di un problema nuovo, critico appunto, di fronte al quale probabilmente non c'è la certezza di disporre di tutte le risorse necessarie. Un atteggiamento di prudente chiusura all'esterno, o come si è detto di discreto *understatement* ufficiale, è una risposta più che comprensibile.

D'altra parte sul fenomeno mobbing c'è oggi veramente di tutto. E' sufficiente dedicare qualche ora a una navigazione in rete, a partire da uno qualsiasi dei motori di ricerca italiani in Internet, per imbattersi in una gamma vastissima di contributi, trattazioni, punti di vista, racconti di vita, offerte professionali, commerciali e culturali. Non ci riferiamo ai siti talvolta citati come fonti in alcune parti di questo rapporto, ma alla serie di iniziative personali e commerciali che intervengono su questo oggetto sociale così particolare.

Ci sono i siti mantenuti da persone che riferiscono di avere subito aggressioni mobbizzanti e raccontano la loro esperienza, talora in associazione con altri per dare vita a gruppi che hanno spesso la caratteristica di gruppi di auto-aiuto. Ci sono professionisti, per lo più psichiatri e psicologi, che si dichiarano competenti nel campo dell'aiu-

to alle vittime del mobbing e arrivano talvolta a presentare una sorta di primo *check-up* sintomatico mediante brevi domande, per permettere al visitatore di decidere se è stato vittima di mobbing. In un caso di questi abbiamo trovato all'interno del sito di un professionista un percorso per *link* successivi del tipo: io sono uno dei massimi esperti italiani di mobbing; che cosa è il mobbing; quali effetti può provocare; come si riconoscono i sintomi della presenza di questi effetti; ed infine, per chi si fosse ritrovato nel quadro sintomatico, l'apertura dell'ultima pagina della sequenza con l'invito a presentarsi per una visita a pagamento presso lo studio professionale.

In questo senso, c'è bisogno di tutte le attività che possono aiutare il fenomeno sociale mobbing a uscire sia dalla banalizzazione che tende a sottovalutarne la portata, sia dalla spettacolarizzazione che mette in risalto gli esiti estremi (e dimentica il lavoro quotidiano e la lunga serie di eventi che hanno portato a quella situazione estrema, senza che nessuno sia intervenuto).

Passando ai risultati diretti dell'indagine che è stata condotta, è utile ricordare che il loro valore non risiede tanto nell'aver misurato la presenza di mobbing nelle aziende studiate. Non era questo lo scopo, né sarebbe potuto esserlo con l'impianto di ricerca esplorativa che è stato necessario adottare. I capitoli precedenti del rapporto hanno già spiegato dettagliatamente le difficoltà di misurare un fenomeno del quale – in fondo – non esiste neppure una definizione accettata universalmente.

Non sembra infatti questo il problema, se non forse agli occhi chi pensa che i comportamenti di vessazione sistematica che vanno sotto il nome di mobbing costituiscano un mondo a parte, invece di appartenere a pieno titolo all'insieme dei rischi connessi con l'ambiente di lavoro. In altre parole, in attesa di decidere quali siano i criteri di misura più adeguati per definire le attività mobbizzanti e per valutare la numerosità delle loro vittime, conviene considerare come tali aggressioni e tali vessazioni sistematiche possano essere comunque collegate a specifiche caratteristiche dell'ambiente di lavoro. In questo modo è possibile non rimanere invischiati nel problema terminologico e riconoscere nel frattempo che alcuni ambienti di lavoro funzionano in modo tale da configurare più rischi di altri per la salute psicofisica dei lavoratori e delle lavoratrici, anche per quanto riguarda la probabilità di essere mobbizzati.

L'ipotesi che è stata alla base delle ricerche condotte e qui presentate è riassumibile nell'affermazione che l'organizzazione del lavoro e le modalità con cui questa viene concretamente gestita in aziende, enti e organizzazioni varie abbiano un ruolo importante nel configurare il rischio di episodi di mobbing. Pur con le limitazioni che sono state segnalate, che impongono di considerare con attenzione i margini di generalizzabilità dei risultati ottenuti, questa ipotesi può essere proposta a tutti gli attori interessati come meritevole di attenzione.

Non è certo una novità, che l'organizzazione del lavoro e le modalità con cui questa viene concretamente gestita siano un fattore importante per definire il livello di rischio lavorativo esistente. Tradizionalmente l'attenzione del movimento sindacale e della società si è concentrata maggiormente sui fattori di rischio che potremmo definire "hard": esposizione a sostanze nocive, posture o movimenti che causano sovraccarichi muscolo-scheletrici, affaticamento da turni di lavoro e altre analoghe dimensioni sono esempi di tali fattori di rischio "hard".

Da tempo è tuttavia emersa l'importanza di altri fattori legati più in generale all'organizzazione del lavoro, che possono essere definiti "soft". Non perché siano più leggeri nei loro effetti, ma perché: a) la loro misurazione è più difficile (quanto è monotono un compito lavorativo davvero monotono?), almeno a paragone di altre misure (ad es. la concentrazione di una sostanza per metro cubo d'aria); b) è più difficile stabilire un nesso causale diretto tra l'esposizione al fattore di rischio "soft" e l'eventuale danno alla salute psicofisica del lavoratore.

Il NIOSH statunitense (*National Institute for Occupational Safety and Health*), una delle più prestigiose istituzioni nel campo della salute lavorativa considera l'organizzazione del lavoro formata da sei componenti principali (NIOSH 1996). Essi sono: il quadro temporale (l'orario di lavoro, i turni, ecc.); il design della mansione (complessità del compito, controllo da parte del lavoratore, ecc.); le relazioni interpersonali sul lavoro; la percezione della propria carriera (sicurezza del posto, opportunità di sviluppo, ecc.); gli stili di gestione adottati dai capi (quanta partecipazione, direttività, equità, ecc.); le caratteristiche dell'organizzazione in generale (clima e cultura soprattutto).

Questo insieme di fattori è stato largamente usato in molte ricerche, che hanno concordemente messo in evidenza l'importante ruolo da essi ricoperto nella genesi di situazioni negative per la salute psicofisica dei lavoratori. Pur ricordando le molte difficoltà di tipo metodologico che accompagnano la ricerca sui fattori di rischio "soft", è oggi comunemente accettata la loro importanza. La stessa recente comunicazione della Commissione Europea (COM 2002/118) sulle conseguenze delle trasformazioni del lavoro e della società parla esplicitamente di "... cambiamenti nell'organizzazione del lavoro [...] e una gestione delle risorse umane più individuale e maggiormente orientata al risultato hanno un'incidenza profonda sui problemi legati alla salute sul luogo di lavoro [...]. Lo stress, le molestie sul luogo di lavoro, la depressione e l'ansia [...] devono essere oggetto di azioni specifiche che rientrano in un'impostazione globale che riunisce i sistemi della sanità". Sono affermazioni forti, ma confortate da una mole considerevole di dati empirici, provenienti da situazioni anche molto diverse. Il passo in più, se così si può dire, è avere acquisito la consapevolezza che molti di questi fattori "soft" non rendono la vita lavorativa semplicemente più pesante, meno gradevole: essi sono elementi nocivi per la salute e l'integrità psicofisica dei lavoratori e delle lavoratrici.

Vediamone qualche esempio tra i più recenti, volutamente scelto in campi diversi per fornire una rappresentazione schematica dell'ampiezza del fenomeno studiato.

Mac Donald e colleghi (2001) hanno studiato impiegati e operai in un'industria manifatturiera, analizzando il ruolo di stressori di tipo fisico (esigenze posturali, ritmi, ripetitività, ...) e di tipo psicosociale (pressione di gruppo, sensazione di poter controllare il proprio lavoro, supporto da parte dei compagni di lavoro, ...). Benché ovviamente i due tipi di stressori siano concettualmente diversi, i loro risultati mostrano che esiste una notevole sovrapposizione tra loro: inevitabilmente questo conduce a ritenere che l'organizzazione del lavoro disegna la cornice generale entro la quale si esplicano gli effetti di questi stressori. Di conseguenza, isolare fattori di rischio di tipo ad esempio biomeccanico può non significare molto, vista la stretta interrelazione tra questi fattori e quelli di tipo psicosociale come cause di situazioni stressanti sul lavoro.

Aronsson e colleghi (2002) hanno analizzato le differenze tra lavoratori a tempo determinato e permanenti per quanto riguarda le condizioni di lavoro e salute in un campione rappresentativo della popolazione lavorativa svedese. Non solo hanno rintracciato, come era verosimile, differenze significative a sfavore dei lavoratori temporanei per quanto riguarda le possibilità di sviluppo professionale, l'influenza sulle decisioni, il supporto ricevuto da capi e colleghi e soprattutto il grado di controllo esercitabile sul proprio lavoro. Essi hanno anche messo in evidenza che alcune categorie di lavoratori a tempo determinato (in particolare i sostituti su chiamata del datore del lavoro e i lavoratori interinali) riferiscono una condizione di salute peggiore degli altri lavoratori. Il nesso con l'organizzazione del lavoro è talmente evidente che gli Autori sostengono l'ipotesi che le aziende siano in generale descrivibili come sistemi centro-periferia, nei quali le posizioni centrali sono dotate di maggiore potere di influenza e lo utilizzano per creare la stabilità organizzativa e sicurezza, spostando verso le posizioni più periferiche l'incertezza e le sue conseguenze. In questo senso, il piccolo contrattista fornitore della grande azienda e le persone con lavori a tempo determinato condividerebbero in qualche modo effetti negativi analoghi, sia pure differenti negli esiti e nelle forme, della medesima strutturazione organizzativa.

Il recente numero monografico dell' "American Journal of Industrial Medicine" (cfr. l'introduzione di Huang et al. 2002) dedicato ai disturbi delle estremità superiori derivanti da attività lavorativa riporta le molte evidenze empiriche disponibili sull'esistenza di un forte legame – non sempre spiegabile totalmente in dettaglio ma pure indubitabilmente esistente – tra le condizioni che portano a stress occupazionale (cioè gli stessi fattori "soft" dell'organizzazione del lavoro più sopra descritti) e lo sviluppo di tali patologie che colpiscono l'apparato muscolo-scheletrico. Malattie in senso proprio, dunque, e non semplicemente disagi o sensazioni di cattivo adattamento alla situazione di lavoro.

Sempre nel campo delle patologie "classiche" di tipo fisico, Linton (2001) presenta una rassegna sul ruolo dei fattori psicologici in situazione lavorativa nel rischio di soffrire di mal di schiena. Le sue conclusioni sono a favore della necessità di tenere conto di tali fattori (anche qui: soddisfazione lavorativa; monotonia; carico di lavoro percepito; percezione di lavorare in un ambiente pericoloso; ...) per cambiare la modalità, prevalentemente biomeccanica, con la quale si è affrontato il problema della prevenzione di questa grave classe di patologie da lavoro (se ne lamenta il 33% dei lavoratori europei, secondo dati 2000 della Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro di Dublino).

Ferrie e colleghi (1998) mostrano gli effetti di cambiamenti organizzativi rilevanti sulla salute di più di 7000 lavoratori coinvolti nel trasferimento da impieghi governativi britannici ad agenzie specializzate, possibile fase intermedia per il passaggio a datori di lavoro privati. Tali cambiamenti hanno avuto effetti significativi su aree diverse della sfera della salute, dai disturbi del sonno all'aumento della pressione sanguigna.

Elovainio e colleghi (2002) presentano infine uno studio che chiama in causa proprio una delle dimensioni più apparentemente impalpabili, tra quelle "soft", dell'organizzazione del lavoro: la percezione di quanto si è trattati in modo equanime sul lavoro, la cosiddetta *giustizia organizzativa*.

Anche in questo caso, tra i circa 4000 dipendenti ospedalieri finlandesi intervistati i lavoratori e le lavoratrici che dichiaravano di essere trattati con poca equità avevano circa il doppio di probabilità di dichiarare uno stato di salute non buono e circa una volta e mezza la probabilità di fare assenze dal lavoro per malattia, rispetto a chi aveva dichiarato di lavorare in un'organizzazione con procedure eque. Non sfuggirà il collegamento di questi risultati con il concetto di contratto psicologico, che abbiamo utilizzato come elemento centrale per spiegare il nostro modello di rischio di mobbing: parlare di giustizia organizzativa vuol dire parlare anche di quanto la propria azienda abbia mantenuto i patti iniziali.

In conclusione, oltre a modi di lavorare che fanno male alla salute ci sono anche modi di organizzare dannosi. Stili di comportamento dei capi, tipi di valutazione e di ricompensa, costruzione di posizioni organizzative: sono attività organizzative che possono avere effetti sulla salute e sul benessere dei lavoratori e che dipendono in larga misura dalla cultura dell'organizzazione.

Sembra strano collegare il comportamento vessatorio di un capo o di un gruppo di colleghi agli stili di comportamento e di funzionamento di un'organizzazione. Come si è visto discutendo le ricerche esistenti sul mobbing, esistono diversi motivi per cui una spiegazione particolaristica (fondata ad esempio sulle caratteristiche di personalità degli individui coinvolti) si presenta come più verosimile di una spiegazione che chiama in causa il modo in cui un'organizzazione è progettata e gestita. Analogamente a quanto accade quando preferiamo pensare che l'errore che abbiamo eventualmente trovato nel nostro estratto conto bancario non è il segnale di una *défaillance* strutturale del sistema (per cui potremmo aspettarci altri errori imprevedibili in futuro), ma un evento isolato e dipendente da circostanze uniche e difficilmente ripetibili, così è molto più rassicurante per tutti ritenere che la vessazione cui abbiamo

assistito nei confronti di un collega è frutto di un'anomalia individuale e che non si ripeterà dunque in futuro.

E' forse rassicurante, ma come si è visto non è in alcun modo confortato dai dati di realtà che ci vengono dalla ricerca empirica. Conviene dunque considerare anche gli eventi di mobbing come più probabili in determinate condizioni organizzative, quelle condizioni in cui di solito è a maggior rischio la qualità della vita lavorativa per le persone.

E' questo il senso dei risultati che ci indicano il ruolo giocato dalla equità (o giustizia) organizzativa percepita da chi lavora nell'organizzazione e l'importanza di poter svolgere un lavoro del quale non ci si senta in balia, senza poterlo controllare. E' appena il caso di sottolineare quanto possa essere difficile mantenere queste almeno accettabili condizioni di lavoro, proprio quando le modalità di organizzazione di molte imprese sono tali da richiedere sempre più flessibilità e capacità di raggiungere comunque gli obiettivi di qualità e di attenzione al cliente. Per ironia della sorte, è come se la nostra aumentata (e apprezzata) possibilità di far giungere ad esempio in poche ore un pacchetto a migliaia di chilometri di distanza abbia come contropartita il peggioramento della qualità della vita lavorativa del giovane autista, che lavora per una multinazionale di spedizioni e sta districandosi come può nel traffico di qualche nostra città europea, per non mancare la consegna del nostro pacchetto a un pilota commerciale che sulla pista sta già calcolando come tagliare al massimo i tempi del volo che sta per intraprendere con il suo carico di merci e pacchetti urgenti. In altri termini, molto di ciò che si guadagna nella nostra vita di cittadini acquirenti di beni e fruitori di servizi sembra dobbiamo scontarlo nella nostra vita di lavoratori.

Lavori così fatti sono lavori a rischio, come abbiamo visto. Ma lavori così fatti non si presentano a caso: sono piuttosto l'effetto non tanto di un disegno perverso e malvagio, quanto di una precisa scala di priorità aziendali: quando il riferimento principale per valutare l'azione organizzativa è il raggiungimento dei risultati a breve termine, è più probabile che – a parità di altre condizioni – nel calcolo costi/benefici non rientrino i costi pagati personalmente dai lavoratori e dalle lavoratrici a causa di una cattiva qualità del loro ambiente di lavoro.

Un problema analogo, utile per arricchire il quadro concettuale da utilizzare per rispondere al rischio di mobbing con la prevenzione, è quello più generale dei comportamenti devianti e violenti nelle organizzazioni. Si tratta di un'altra problematica, da non confondersi con quella del mobbing vero e proprio.

I comportamenti devianti nelle organizzazioni sono azioni volontarie che violano norme organizzative importanti e che a causa di ciò mettono a rischio il benessere dei membri e/o il buon funzionamento dell'organizzazione stessa. In una recente rassegna, Peterson (2002) ribadisce che non esistono prove empiriche dell'associazione tra la messa in atto di tali comportamenti e il possesso di particolari caratteristiche di personalità: per poter prevedere la probabilità di comparsa dei comportamenti devianti è necessario disporre anche di informazioni sul contesto di lavoro. In particolare, la percezione di essere trattati in maniera iniqua, il tipo di norme sociali e l'influenza del gruppo di lavoro appaiono fattori importanti (Robinson e Greenberg, 1998).

Ancora più pertinenti sembrano i dati sui comportamenti violenti o di aggressione nei luoghi di lavoro. Si tratta in questo caso di atti illeciti (anche se talvolta non illegali) che riducono la sicurezza reale o percepita delle persone nelle organizzazioni, come minacce più o meno velate, sabotaggi o vere e proprie aggressioni o intimidazioni. In omaggio alla tendenza recente di considerare gli stretti legami tra vita lavorativa ed extra-lavorativa, questa definizione può arrivare ad includere eventi che si verificano

al di fuori della sede e/o degli orari di lavoro, ma che sono comunque collegati all'attività lavorativa svolta dalla vittima. Senza considerare ovviamente in questa sede la violenza o l'aggressione in qualche modo intrinsecamente e probabilisticamente connesse al lavoro in sé (come ad esempio nel caso delle forze di polizia), Howard (2001) riferisce che esistono molte prove empiriche del fatto che questi eventi sono più rari in organizzazioni che creano un clima nel quale le persone possano sentirsi a loro agio: soprattutto quando non esiste una comunicazione sufficientemente aperta e chiara, aumenterebbero le probabilità che qualcuno cerchi di riequilibrare la situazione con i mezzi che ha a disposizione. Ancora una volta, la combinazione di una situazione percepita come non equa e dell'impressione di non poter far valere le proprie ragioni possono portare ad atti di violenza di diversa tipologia e gravità.

Daubas-Letourneux e Thébaud-Mony (2002) stimano nell'11% (15% per le sole donne) per l'anno 2000 la percentuale di lavoratori europei con più di 10 ore di lavoro settimanale che sono stati oggetto di intimidazioni o di violenze fisiche da parte di compagni di lavoro. Il luogo di lavoro è dunque un ambiente nel quale c'è spazio per forme diverse di aggressione. Non sempre si tratta di aggressioni violentemente esplicite, anche se i dati di ricerca sui comportamenti di aggressione nei luoghi di lavoro possono farci meglio comprendere alcune delle dinamiche di cui ci stiamo occupando a proposito del mobbing.

Anche in questo caso, la risposta che le persone si danno alla domanda: "Quanto la mia organizzazione mi tratta equamente?" è alla base di molti meccanismi analizzati da Baron e colleghi (1999) per spiegare il verificarsi di comportamenti di aggressione sul lavoro. Molti di tali comportamenti non hanno il carattere di improvvisa e drammatica esplosione che viene loro attribuito dal senso comune, rinforzato dai servizi giornalistici sui casi in cui qualcuno "perde la testa" e colpisce colleghi o clienti sul lavoro. Al contrario, ciò che sappiamo dalle ricerche sottolinea l'esistenza di un rapporto tra effetto dell'aggressione e pericolo per l'aggressore, il quale tenderebbe a massimizzare il danno inflitto alla vittima minimizzando al tempo stesso il pericolo di subire conseguenze per sé (Björkqvist et al., 1994a): ne deriva che sono più probabili forme di aggressione non aperte, ma in qualche modo dissimulate.

Agirebbero poi a favore della prevalenza di tali forme "coperte" di aggressione anche altri fattori: la conoscenza reciproca e la frequenza delle interazioni quotidiane, che aumentano la probabilità che ad un'aggressione possa seguire qualche forma di vendetta da parte dell'agredito; la presenza usualmente di altre persone, che divengono testimoni dell'aggressione e dunque un pericolo potenziale per le probabilità dell'aggressore di riuscire a non patire conseguenze del suo atto. Non stupisce che, essendo le persone mediamente molto sensibili alle deviazioni da quello che considerano un equo trattamento da parte della propria organizzazione, molti atti di violenza sul luogo di lavoro vengano descritti *ex post* da chi li ha commessi come un tentativo di "pareggiare il conto" di fronte a ingiustizie che hanno subito (cfr. Skarlicki e Folger, 1997). E se destinatari di questo tipo di atti para-compensatori sono come è intuitivo soprattutto i capi, è comunque decisivo segnalare che bassi livelli di equità organizzativa innescano una spirale di aggressioni e contro-aggressioni che è potenzialmente distruttiva: non va dimenticato infatti che chi non si sente trattato equamente sembra essere stato più spesso in passato oggetto di forme di violenza sul lavoro (Baron et al., 1999).

E' appena il caso di sottolineare l'importanza di questi ultimi risultati per il commento ai nostri dati e per i nostri scopi di comprensione e prevenzione del fenomeno mobbing. Come abbiamo visto, l'azione preventiva deve tenere conto del fatto che il prodursi di comportamenti di vessazione, intimidazione e aggressione tipici del mobbing necessitano di complicità o di grave negligenza da parte di altri che non sia il mobber stesso. In primo luogo, perché tutte le forme di esclusione, di discriminazione, di vera e propria violenza che divengono palesi hanno probabilmente alle spalle un periodo di tentativi per saggiare il terreno e le capacità di risposta non solo della vittima ma anche del contesto sociale (capi e/o colleghi). In secondo luogo, perché le organizzazioni che tollerano pratiche non eque nei confronti di loro membri, o che non si

accorgono del diffondersi di sentimenti di non equità di trattamento al loro interno, creano esse stesse una delle pre-condizioni per lo sviluppo di tali comportamenti aggressivi.

Una ulteriore conferma del ruolo importante delle attività di prevenzione nel contrastare fenomeni di ostilità e di aggressione viene da una ricerca di Shields e Wheatley Price (2002) sulle vessazioni a sfondo razziale nei luoghi di lavoro. I dati ottenuti su una popolazione di infermieri e infermiere mostrano che la probabilità che qualcuno sia fatto oggetto di comportamenti ostili basati su discriminazione razziale dipende, tra gli altri fattori, dal rischio che corre l'aggressore (probabilità di essere "colto sul fatto" e di pagarne conseguenze rilevanti). Tra il personale infermieristico di minoranze etniche erano infatti minori le lagnanze circa episodi di discriminazione razziale ad opera di colleghi, laddove esisteva una chiara politica di eguali opportunità sul lavoro.

In conclusione, esistono molte informazioni che ci possono aiutare a trattare il mobbing come: *una situazione tutto sommato prevedibile*: una parte consistente delle "normali" tecniche di organizzazione del lavoro, basate sulla flessibilità, sulla risposta immediata al cliente, sulla centratura sui risultati a breve termine, crea automaticamente alcune delle condizioni di rischio per il verificarsi di episodi di mobbing;

- a) per gli stessi motivi, *un fenomeno non spiegabile con la struttura di personalità dell'aggressore o della vittima*;
- b) *una situazione costosa per le vittime*: anche in tempi di prevalenza di "machismo organizzativo", in cui a chi ottiene risultati si perdona quasi tutto, vessazioni sistematiche sul lavoro provocano costi elevati alle vittime;
- c) *una pratica costosa per le organizzazioni*: condanne penali, ma anche inefficienza e spreco di risorse umane sono costi che molti enti e aziende si avviano a pagare per avere tollerato lo sviluppo di fattori di rischio non controllati;
- d) *un rischio ineguale*: le risorse di cui una persona dispone (per non diventare un bersaglio; per fermare l'escalation della vessazione prima che si avvii; per reagire quando l'aggressione è in atto; per recuperare quando il danno fosse ormai patito) sono fondamentali per il grado di rischio. E' il motivo per cui in molti casi essere donna costituisce una possibile aggravante del rischio: non ovviamente per il genere in sé, ma per la condizione di svantaggio di chi dispone di minori risorse legate alla posizione ricoperta nell'organizzazione;
- e) *un nome nuovo per fenomeni tutto sommato già noti*: sappiamo molto sulla violenza, sui comportamenti aggressivi, sui meccanismi sociali della discriminazione ed anche il mobbing diviene meglio comprensibile e affrontabile, riferendosi a questi ambiti noti, piuttosto che considerarlo un fenomeno unico e originale.

2. I SUGGERIMENTI OPERATIVI

E' possibile ricavare una serie di suggerimenti operativi dall'insieme di dati e informazioni che sono stati esposti nelle diverse parti di questo rapporto? Certamente sì, anche se forse non con la caratteristica di precetti immediatamente operativi e soprattutto automaticamente trasferibili nelle procedure quotidiane di qualsiasi tipo di organizzazione. Come abbiamo visto nella letteratura scientifica internazionale e nelle nostre stesse indagini, una parte consistente dei fattori di rischio risiedono – direttamente e indirettamente – nelle modalità di funzionamento tipiche di ogni organizzazione: nello stile di comando dei suoi capi, nel modo di organizzare le attività nei posti di lavoro, nella capacità di offrire un clima di lavoro se non positivo almeno accettabile.

Ne deriva che le cosiddette "buone pratiche" sono utili ma sino a un certo punto. Sono utili, in quanto permettono di utilizzare l'esperienza altrui senza pagare tutti i costi della sperimentazione di soluzioni nuove. Sono tuttavia inutili, se non dannose, quando vengono automaticamente copiate da un'organizzazione all'altra senza considerare le specificità che hanno portato una certa procedura o una certa soluzione ad essere efficace in quel determinato contesto. In questo senso, seguendo l'insegnamento di Bruno Bettelheim che raccomandava di essere genitori "good enough" per i propri figli, il termine "buone pratiche" (o addirittura nell'originale "best practices") potrebbe essere utilmente sostituito da quello di "pratiche abbastanza buone".

Ciò detto, i suggerimenti operativi che si possono proporre sono classificabili in tre grandi categorie: interventi di prevenzione, che sono utili in generale per migliorare la qualità della vita lavorativa ed *anche* per la prevenzione del mobbing; interventi specifici sui comportamenti di mobbing; interventi per il recupero degli effetti negativi di azioni di mobbing già avvenute. Per le caratteristiche di questa pubblicazione, volta a presentare la problematica generale in forma utilizzabile in diverse tipi di contesti organizzativi, saranno precisate le azioni più opportune e gli obiettivi da raggiungere, mentre l'individuazione di chi possa incaricarsi di tali azioni e obiettivi è lasciata alle analisi più puntuali da compiere in ogni situazione concreta.

2.1 Gli interventi di prevenzione

Gli interventi di prevenzione, che come si è detto vengono attuati anche in assenza di qualsiasi segnale o sintomo in atto, possono utilmente ispirarsi ai punti che sono esposti di seguito in forma schematica.

A) *Sfruttare la normativa*. Il D.Lgs. 626/1994 e le sue successive modifiche offrono l'opportunità (e impongono l'obbligo) di inserire la valutazione dei rischi relativi all'organizzazione del lavoro nella normale attività produttiva. E' assodato che la sicurezza sul lavoro va perseguita non in risposta agli incidenti o a particolari situazioni di lavoro, ma come attività preventiva che passa al vaglio tutto il processo produttivo per mapparne le situazioni di rischio potenziale. Molti dei fattori che costituiscono rischio lavorativo generale ai sensi di questa normativa sono ugualmente fattori di rischio specifico per il mobbing.

Più specificamente, la Risoluzione del Parlamento europeo n. A5-0283 del 20 settembre 2001 ha fissato alcuni principi fondamentali sulla prevenzione dei fenomeni di mobbing e ha ribadito la responsabilità del datore di lavoro in questo compito.

La Corte di Giustizia della Comunità Europea con sentenza del 15 novembre 2001 (Causa C-49/2000) ha peraltro condannato lo Stato italiano rilevando la colpevole assenza nella nostra legislazione dell'obbligo di una valutazione a 360° dei rischi di lavoro, a prescindere da quelli elencati nelle singole norme antinfortunistiche.

"Sfruttare" la normativa significa dunque potere occuparsi di prevenzione al mobbing senza dovere richiedere risorse aggiuntive, che enti e aziende potrebbero essere riluttanti a fornire. Significa anche segnalare ad enti e aziende non solo l'opportunità etica di tali investimenti, ma anche la natura delle conseguenze civili e penali del mancato assolvimento di questi obblighi.

B) *Monitorare il sistema di gestione delle risorse umane* interno all'ente o all'azienda. Stili di comando inappropriati, sistemi di ricompensa che non riconoscono equamente gli sforzi, assegnazioni inadeguate di compiti e carichi di lavoro sono tutti esempi di un'incapacità di funzionamento che è a sua volta la spia di un'assenza di monitoraggio sui costi personali e sulle inefficienze organizzative. Chi ha il compito di rilevare la qualità di questi processi? Quali indicatori (se esistono) vengono utilizzati? Quali effetti ha l'eventuale individuazione di un funzionamento insoddisfacente? La risposta a queste domande è un primo test della capacità potenziale di un'organizzazione di assicurare una qualità accettabile della vita lavorativa.

Esperti di diversa estrazione concordano sul fatto che comportamenti in senso lato non accettabili (di discriminazione, aggressione, vessazione) sono meno probabili

quando l'ambiente di lavoro incoraggia una comunicazione franca e aperta. Ciò si ottiene con un'attenzione costante agli snodi critici della vita organizzativa, che non è raggiungibile e mantenibile delegandola semplicemente ai responsabili di linea di basso e medio livello nella gerarchia. Senza una gestione coordinata, queste esigenze tendono a finire in coda ai problemi di produzione o a essere viste come semplici disturbi al normale andamento: risultato, non si trovano tempo e risorse per occuparsene.

- C) *Stipulare e comunicare chiaramente una politica aziendale* nei confronti dei comportamenti impropri sul lavoro. E' necessario che la volontà dell'ente o dell'azienda di non tollerare comportamenti di intimidazione, aggressione, vessazione sia affermata in modo ufficiale e non ambiguo. Questo toglie qualsiasi legittimazione a chi pensi di poterlo fare contando sulla complicità silenziosa dei capi o dei colleghi. La presenza di una politica aziendale chiara e comunicata da tutti i livelli gerarchici (e non solo presentata in documenti ufficiali tanto altisonanti quanto in realtà anonimi) offre inoltre le parole per dirlo anche a chi, trovandosi oggetto di questi comportamenti, potrebbe scambiarli per situazioni sgradevoli ma da sopportare perché congruenti con "il modo in cui vanno le cose qui dentro". La presenza di molte persone che sono o si ritengono ricattabili (ad esempio per condizione sociale, capacità contrattuale, livello di professionalità) aumenta la necessità di affermare ufficialmente che alcuni comportamenti non sono tollerati.
- D) Considerare l'opportunità di offrire ai lavoratori *una istanza professionale di ascolto e di consulenza* per quanto riguarda le possibili vicende della propria carriera lavorativa e del proprio sviluppo professionale. La consulenza di carriera (*career counselling*) può assumere svariate forme, tutte accomunate dall'offrire la possibilità di fare il punto sulla propria situazione personale in momenti di particolare rilevanza: cambiamenti di lavoro o di obiettivi professionali, constatazione di aver bisogno di formazione o di riconversione, eventi non previsti che mettono in luce propri punti di forza che si vogliono sfruttare o punti di debolezza ai quali si vuole porre rimedio. Recentemente sono state introdotte figure sia di emanazione sindacale ("delegato al disagio sociale") che di garanzia (ad es., comitati di saggi) per offrire forme diverse di aiuto a chi è già in difficoltà o sottoposto a comportamenti vessatori. Sono misure che mirano giustamente a ristorare situazioni di disagio, ma che non hanno le stesse potenzialità di vera e propria prevenzione primaria che possono invece venire da una buona attività di consulenza di carriera.
- E) *Investire in formazione* su tutti i dipendenti, ma in particolare sui capi, per quanto riguarda le dinamiche tipiche del mobbing e in generale dei comportamenti impropri sul lavoro. Questa attività di formazione ha due effetti. Un effetto diretto, legato ai contenuti, perché aiuta a riconoscere i fattori di rischio e i primi segnali di difficoltà nelle persone coinvolte. Un effetto indiretto, di rafforzamento dei processi generali di buona gestione delle risorse umane, perché rende evidente l'interesse dell'organizzazione per alcuni obiettivi. Va segnalato il rischio di privilegiare la sola trasmissione di contenuti (quali comportamenti vanno evitati; come si riconosce il mobbing, ecc.) e di precetti standard di comportamento, soprattutto in un momento di grande effervescenza del mercato dell'offerta formativa su questi temi. Un corso standard che si limita a tenere in aula per qualche ora o per qualche giorno i capi ha poche probabilità di garantire risultati reali, senza porre attenzione a come le politiche anti-mobbing intersecano le procedure e gli stili di funzionamento quotidiano. Lo si è visto nettamente per le politiche di tutela della salute e di lotta agli infortuni, e a maggior ragione questo è un punto critico nella lotta ai comportamenti di aggressione e di vessazione.

2.2 Gli interventi specifici

In stretto collegamento con gli aspetti strategici sopra descritti, ci sono linee di azione specifiche per il mobbing che possono essere intraprese per contrastarne direttamente gli effetti.

A) *Istituire organismi appositi.* Le diverse raccomandazioni della Comunità Europea ricordate nel Capitolo II di questo lavoro segnalano tutte l'opportunità di istituire organismi appositi (variamente denominati nella pratica: commissione di garanzia; gruppo di fiducia; consigliere di fiducia; ...) per trattare gli eventi che possono ricadere nelle fattispecie che si vogliono contrastare. Senza entrare nel merito di ciascuna forma, va segnalato che a tali organismi viene comunemente attribuito il ruolo di prima istanza fiduciaria per esaminare il problema senza giungere direttamente a strumenti giudiziari. In altre parole, questi organismi dovrebbero svolgere il doppio ruolo di sostegno alla vittima (o pretesa tale) e di consulenza all'organizzazione (o all'unità di lavoro, al reparto, all'ufficio ecc.) su come uscire in modo efficace ed equo dalla situazione problematica che si è venuta a creare. E' evidente che le due esigenze richiedono competenze diverse, non sempre facili da reperire se non si vuole ridurre tutto all'equivalente di una "visita fiscale" per accertare cosa è accaduto e per misurare danni e responsabilità.

Anche in mancanza di ricerche valutative capaci di indicare punti di forza e di debolezza dell'azione di questi organismi, si può affermare che la loro efficacia dipende direttamente dalla presenza di strategie generali dell'organizzazione come quelle esposte sopra. Clima e cultura dell'organizzazione hanno effetti sullo stress sperimentato dalle persone e sugli infortuni e malattie da lavoro, come è ben documentato da ricerche in molti Paesi: non vi è motivo di pensare che lo stesso non accada per la probabilità di comparsa di comportamenti di discriminazione e vessazione, che sono talmente intrecciati agli stili tipici di funzionamento quotidiano dell'organizzazione.

B) *Trattare senza ritardi gli eventi critici.* C'è un notevole accordo tra gli esperti nel sottolineare l'esigenza che eventuali situazioni critiche vengano affrontate immediatamente, ai primi segnali sospetti. Questa raccomandazione non è altro che la conseguenza di uno dei punti strategici sopra esposti, quello relativo alla istituzione e comunicazione di una politica aziendale chiara in merito. Quando accadono eventi che nei fatti contrastano o mettono in discussione una politica aziendale importante, le persone si aspettano che qualcuno intervenga immediatamente. Se nessuno interviene, questo è un segnale del fatto che ci si trova in un'area di comportamenti che l'organizzazione non giudica critica, indipendentemente dalle dichiarazioni di principio e dai corsi di formazione ai dipendenti.

Le molte ricerche che hanno messo in luce l'esistenza di vere e proprie forme di escalation per taluni comportamenti violenti nelle organizzazioni segnalano proprio questo: comportamenti all'apparenza di poco rilievo possono, se tollerati e se compiuti in ambienti lavorativi che già presentano alcuni dei fattori di rischio che abbiamo segnalato, innescare una spirale crescente che diviene difficile da controllare. E poiché per definizione c'è abbastanza ambiguità negli eventi quotidiani di ogni organizzazione perché questi siano interpretati in modi diversi dalle diverse persone, in assenza di un'indicazione chiara della volontà di non tollerare discriminazioni e vessazioni è molto probabile che lo stesso comportamento sia considerato da alcuni una mancanza grave e da altri uno dei modi possibili di comportarsi, forse non il migliore ma certamente non sanzionabile. Si pensi ad esempio alla diversa tolleranza che in passato si accordava in maniera generalizzata ai trattamenti umilianti inflitti dagli "anziani" alle reclute dell'esercito italiano. Era evidente che i comandanti consideravano in genere con una sorta di burbera benevolenza quei rituali, che loro stessi avevano probabilmente subito molti anni prima e che rappresentavano una fase importante del processo di socializzazione dei nuovi membri dell'organizzazione. Comportamenti che ieri erano tollerati oggi sono ufficialmente respinti: se giungono ancora oggi alla stampa episodi gravi di vessazione, questi accadono per lo più in reparti nei quali la cultura organizzativa vigente appare ancora improntata al già citato "machismo organizzativo".

C) *Imparare dagli errori.* La riluttanza con cui molte organizzazioni affrontano nei fatti il tema dei comportamenti discriminatori e vessatori è un ostacolo rilevante alla possibilità di apprendere dai propri errori. Se la riservatezza con cui è opportuno

trattare le situazioni particolari è una precauzione indispensabile, farla diventare oblio assoluto appena il caso si è concluso è un errore. Ricercatori e consulenti concordano nel segnalare l'importanza dei cosiddetti "eventi critici", situazioni che mettono in luce in modo inaspettato una criticità di funzionamento che in altre condizioni sarebbe potuta restare latente per lungo tempo.

Studiare gli errori commessi implica tuttavia necessariamente un pre-requisito: riconoscerli. Questo può essere reso difficile da una cultura dell'organizzazione nella quale prevalga la logica del capro espiatorio o non si accetti che qualcuno (soprattutto in posizione di responsabilità) può sbagliare. Ecco perché la ricerca delle responsabilità personali (che pure è indispensabile per rendere evidente che l'organizzazione non è disponibile a sottovalutare la gravità di comportamenti inappropriati) va accompagnata all'analisi delle pre-condizioni organizzative (carichi di lavoro, procedure di selezione, fissazione degli obiettivi da raggiungere) che hanno facilitato il verificarsi dei comportamenti indesiderati. Anche in questo caso, fare riferimento a settori apparentemente lontani come quello delle tecnologie di analisi degli incidenti sul lavoro può essere utile, perché consente di utilizzare competenze più collaudate e metodi più affidabili.

2.3. Interventi di recupero

Quando un evento indesiderato si è prodotto come conseguenza di azioni di discriminazione o di vessazione a danno di qualcuno, è ancora possibile almeno minimizzare i danni alle persone coinvolte e all'organizzazione in generale.

A) *Dichiarazioni esplicite sui principi, riservatezza sui casi particolari.* Nell'affrontare situazioni critiche appare indispensabile garantire la necessaria riservatezza nelle fasi di istruttoria e di trattazione della vicenda, qualunque sia l'organismo che se ne occupa in prima istanza. Chi è fatto oggetto di tali comportamenti ha diritto di trovare ascolto senza dover pensare allo stesso tempo come difendersi dalle conseguenze stesse della sua segnalazione/denuncia. Poiché gli atti di discriminazione e vessazione minano alla base il rapporto di fiducia tra una persona e il suo ambiente di lavoro, è indispensabile che il recupero di tale fiducia sia una delle prime preoccupazioni da parte dell'organizzazione. Chi subisce tali comportamenti è già abbastanza in difficoltà da meritare una tutela speciale in questo senso.

Non solo la vittima è in difficoltà. Come ricorda anche la già citata Risoluzione comunitaria del 2001, anche le false accuse di mobbing possono divenire un potente mezzo di vessazione. E' un motivo in più per trattare le situazioni critiche al loro stesso presentarsi (e non sperando che si risolvano da sole), collocandole immediatamente nel loro contesto di lavoro (e non spiegandole con il "carattere difficile" dell'uno o dell'altro attore in gioco), garantendo in primo luogo una corretta ricostruzione dei fatti mediante triangolazione delle informazioni da più fonti.

B) *Predisporre una efficace e affidabile procedura informale* di partenza per esaminare le lagnanze. Una eccessiva formalizzazione sin dalle fasi iniziali della procedura di esame dei possibili casi di discriminazione o vessazione può essere controproducente per più motivi. In primo luogo, rende più difficile mantenere un clima di confidenzialità, che è invece utile alla vittima (o presunta tale, ovviamente) per gestire il non facile passo di chiedere aiuto. In secondo luogo, è più probabile che vengano coinvolte altre persone, oltre a quelle che sono strettamente necessarie per appurare l'accaduto. Infine, una procedura altamente formalizzata può creare fratture nell'ambiente sociale che rendono più difficile il recupero a vicenda conclusa.

Naturalmente questo non significa sottovalutare l'importanza delle procedure da attuare: lagnanze formali possono essere trattate anche in modo informale, ottenendo ad esempio il risultato di coinvolgere in modo diretto nelle prime fasi (quelle dell'istruttoria e dell'eventuale tentativo di conciliazione) unicamente il bersaglio e la persona di cui questi si duole. Tra l'altro, è probabile che questo tipo di procedura massimizzi le possibilità di recupero per la persona che – fatta oggetto di questi comportamenti negativi – può nella procedura informale trovare motivo di ricono-

scere una possibilità di controllo diretto sull'ambiente di lavoro, invece di dipendere semplicemente da altri da sé per essere difesa. E' appena il caso di notare che se un ambiente di lavoro è sufficientemente aperto nelle sue comunicazioni e se il benessere delle persone è realmente un valore affermato e perseguito, alcune delle risorse di ascolto e di supporto messe a disposizione con procedure dedicate (più o meno informali) sono già presenti in situazione e possono impedire che le azioni di mobbing divengano sistematiche.

- C) Ricordare che le persone coinvolte possono subire *conseguenze emozionali degli eventi* anche dopo che dal punto di vista formale il caso è risolto. A parte i casi di danni rilevanti per il benessere psicofisico, comunque andrebbero esaminate e discusse le conseguenze dell'accaduto nella vita lavorativa quotidiana. Per una vittima, anche soltanto ritornare ad interagire con un gruppo di lavoro che è stato (o che è apparso) silente se non complice nell'aggressione subita, può essere un'esperienza difficile da affrontare. Può essere ugualmente amaro prendere atto di non essere riusciti a fare fronte ad un'aggressione che – almeno agli inizi – non ha di solito le caratteristiche di drammaticità e cogenza che può assumere in seguito: è una constatazione di ridotta efficacia personale che può influire sulla capacità di recupero. Qualcosa di analogo può accadere anche all'aggressore, al quale comprensibilmente meno si pensa. In alcuni casi, la gravità del suo comportamento non è da subito chiara, né a lui né a tutti i colleghi di lavoro. Soprattutto quando la politica aziendale non è comunicata efficacemente, non è improbabile che qualcuno venga riconosciuto colpevole a causa di comportamenti che in buona fede erano da lui considerati forse eccessivi ma certamente non illeciti. Questa situazione, se non correttamente e prontamente affrontata dai responsabili organizzativi, porta a far sì che quel qualcuno (spesso un capo) si convinca di avere subito una sanzione ingiusta e maturino così i presupposti per quel circolo vizioso di sfiducia e aggressione di cui si è parlato in questo stesso capitolo.