



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata**

**Corso di Laurea Magistrale in  
PSICOLOGIA SOCIALE, DEL LAVORO E DELLA COMUNICAZIONE**

**Tesi di Laurea Magistrale**

**Il mobbing e le sue nuove frontiere.  
La consapevolezza dei lavoratori sul fenomeno.**

**Mobbing and its new frontiers.  
Workers' awareness of the phenomenon.**

***Relatrice:***

**Prof.ssa Roberta Maeran**

***Laureanda:* Alberta Campi**

***Matricola:* 2055642**

Anno accademico: 2022-2023



## INDICE

Introduzione.....	5
1. Il mobbing.....	9
1.1. Definizione.....	9
1.1.1. Attori.....	10
1.1.2. Tipologie.....	11
1.2. Fasi del mobbing di Leyman.....	12
1.3. Il doppio mobbing.....	14
2. Caratteristiche del mobbing.....	16
2.1. Cause del mobbing, caratteristiche individuali e fattori organizzativi.....	16
2.2. Riconoscere il mobbing: azioni mobbizzanti e strumenti di misura.....	20
2.3. Conseguenze per l'individuo.....	24
2.4. Conseguenze per l'organizzazione.....	28
3. Le nuove frontiere del mobbing.....	32
4. L'indagine e i suoi obiettivi.....	36
4.1. Il questionario.....	37
4.2. Risultati.....	39
4.2.1. Analisi descrittive.....	39
4.2.2. Studi correlazionali.....	53
4.3. Conclusioni sui risultati ottenuti dal questionario.....	56
5. Possibili interventi a scopo preventivo.....	60
5.1. La divulgazione della conoscenza, la prima arma contro il mobbing.....	60
5.2. Ridurre le probabilità che si creino conflitti antecedenti al mobbing.....	61
5.3. Gestire il conflitto prima che si evolva in mobbing.....	67
6. Aspetti giuridici.....	70
Conclusione.....	75
Bibliografia.....	80
Sitografia.....	83
Appendice.....	84



## Introduzione

Il presente testo andrà ad affrontare il tema del mobbing nelle sue varie sfaccettature. Si tratta di un tema che trova originariamente le sue radici nel mondo animale, infatti si riferisce a dinamiche che si realizzano tra stormi di uccelli. Le situazioni che si verificano tra i volatili divennero uno spunto per l'osservazione e l'analisi di dinamiche che si realizzavano tra umani, in particolare lavoratori. Nasce così il filone di ricerca avviato da Leymann sul tema del mobbing. E proprio dagli esiti degli studi del ricercatore prenderà avvio questo scritto.

Si tratta di un fenomeno che sembrerebbe ancora poco chiaro e noto nel mondo del lavoro. Il mobbing prevede una serie di azioni disagiati per chi le subisce, reiterate nel tempo per lunghi periodi, che possono avere conseguenze sulla vittima a livello psicologico, psicosomatico e sociale. Nella maggior parte dei casi tali azioni sono volte ad estromettere il soggetto preso di mira dalla realtà organizzativa. Questo fenomeno inoltre coinvolge diverse persone all'interno della realtà lavorativa in cui si realizza, ha quindi effetti ad ampio raggio sull'organizzazione.

Comprendendo la portata di tale fenomeno, in un mondo in cui si cerca di prestare sempre più attenzione al benessere dei lavoratori, risulta di fondamentale importanza conoscere il loro punto di vista sull'argomento e divulgarne la conoscenza. Tale il motivo che ha portato alla scelta di questo tema per lo sviluppo del progetto di tesi, di cui ora verrà illustrata brevemente la struttura.

In un primo momento verrà definito il fenomeno, andando a descrivere le possibili forme che esso può assumere e quale sia il ruolo di chi ne viene coinvolto. Verrà presentato anche il modello proposto da Leymann nel 1996, ancora oggi considerato valido, nonostante sia stato il primo tentativo di spiegare come da un conflitto fisiologico all'interno di una realtà lavorativa si possa arrivare al mobbing. Ci si soffermerà poi su un aspetto particolare e specifico del contesto italiano, ovvero il "doppio mobbing", che tocca la cultura mediterranea, in quanto vede ciascuno di noi molto legato al contesto familiare, il che ci porta a trasferire problematiche lavorative anche nei rapporti con parenti e amici stretti. Ma quali conseguenze potrà avere ciò nei legami con le persone a noi care?

Dopo aver cercato di dare un'idea più chiara e completa possibile di cosa sia il mobbing a livello teorico, si cercherà di fornire un maggior senso di concretezza al fenomeno. Si discuterà, quindi, di cause, ragionando su fattori organizzativi e ragionando sull'influenza della personalità degli individui coinvolti, nel tentativo di capire se questa possa essere realmente considerabile una causa del fenomeno. Verranno spiegate le modalità con cui si verifica il mobbing, quali sono le tipologie di situazioni e comportamenti caratterizzanti il fenomeno. Aspetti fondamentali nel momento in cui esso deve essere rilevato. Si parlerà infatti anche degli strumenti di misura maggiormente diffusi e utilizzati per la rilevazione del mobbing in Italia e a livello internazionale, verranno presi in considerazione, infatti, il *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT), il *LIPT Ege, Val.Mob.* e lo *Short Negative Acts Questionnaire* (S-NAQ, in particolare nella sua versione italiana).

Con l'obiettivo di insistere sugli aspetti pratici del fenomeno e permettere a chi non lo conosce in modo approfondito di comprendere quale sia la potenziale gravità e pericolosità del fenomeno, nel secondo capitolo affronteremo anche il tema delle conseguenze. Sono possibili numerose conseguenze per la vittima, con effetti più o meno pesanti sulla sua persona a livello globale, non solo nella sua identità di lavoratore. La letteratura ci dimostra come sia possibile per chi subisce il mobbing arrivare a sviluppare veri e propri disturbi e subire cambiamenti permanenti della personalità. Motivo per cui affronteremo i temi del disturbo da stress post traumatico, disturbo d'ansia generalizzato e disturbo dell'adattamento. Non dobbiamo, però, commettere l'errore di credere che gli effetti del mobbing si limitino alla vittima. Verrà spiegato, infatti, come possa colpire l'intera organizzazione, sia da un punto di vista di benessere organizzativo per i lavoratori, ma anche da un punto di vista economico e performante. Grazie a questa spiegazione viene dato sostegno alla tesi secondo cui adottare il mobbing come politica aziendale, ai fini dell'estromissione di un dipendente, deve essere considerata una scelta autolesiva per l'organizzazione, che incide molto sulla sua competitività nel mercato. L'insistenza su tale aspetto è provocata dalla speranza che queste argomentazioni convincano i manager più restii ad adottare politiche di welfare aziendale (evitando in modo assoluto condotte di leadership poco etica) a prestare maggiore attenzione agli aspetti connessi al clima e alla cultura nell'ambiente di lavoro. Così da sviluppare in futuro un mondo lavorativo sempre più associato al benessere, senza, ovviamente, perdere di vista le performance e i risultati.

Nel terzo capitolo torneremo su aspetti più teorici. Approfondiremo un tema di cui si discute ancora poco, ma per il quale diventa sempre più impellente il bisogno di conoscerne gli aspetti. Tratteremo un argomento emergente, quello dello "smart mobbing", che ha ricevuto una consistente spinta nel suo sviluppo dalla recente pandemia da Covid-19. In questa sezione saranno valutati aspetti positivi e negativi dello smart working, tra gli tratti negativi si cercherà di individuare le caratteristiche che potenzialmente potrebbero portare allo sviluppo di una nuova forma di mobbing, ovvero quella che ha luogo nel mondo digitale. Potremmo paragonare un'evoluzione del genere a quanto avvenuto tra il bullismo e il cyber bullismo. Inoltre, si vuole, attraverso questo capitolo, fornire un supporto teorico dato dalla letteratura già esistente, seppur scarsa, che permetta al lettore di comprendere quale sia l'obiettivo a cui si vuole giungere nel momento in cui nell'indagine condotta si affronterà il tema dello smart working.

Giungiamo così al capitolo 4, di fondamentale importanza per questo scritto, poiché proprio in questa sezione si illustrerà l'indagine che è stata condotta. L'obiettivo dello studio sarà quello di indagare la consapevolezza dei lavoratori sul fenomeno del mobbing. È stato costruito per l'occasione un questionario, con l'obiettivo di comprendere come valutano i lavoratori le situazioni considerate mobbizzanti dai professionisti del settore, cosa pensano riguardo gli effetti che può avere sulle persone e sulle organizzazioni e, in relazione allo smart working, se intravedano o meno dei rischi riconducibili al mobbing. L'occasione ha permesso anche di indagare quanto e come i lavoratori conoscessero il mobbing, per poter capire anche come migliorare gli interventi preventivi in futuro.

Nella seconda parte del capitolo verranno poi esposti i risultati di quanto emerso grazie alla somministrazione del questionario ad un campione di lavoratori italiani. Si presenteranno le analisi statistiche condotte, sia a livello descrittivo del campione, sia per quanto concerne i rapporti correlazionali tra le variabili. Per terminare successivamente il capitolo con un riepilogo di quanto emerso dalla ricerca ed evidenziando quali spunti di riflessione ha fornito per studi futuri.

Valutando il mobbing come un fenomeno potenzialmente di estrema gravità per organizzazioni e lavoratori, si è deciso di dedicare un'intera sezione all'argomento della prevenzione. Il capitolo sarà diviso in tre parti, ciascuno con il fine di affrontare un aspetto diverso della prevenzione, per poter fornire il maggior numero di strumenti e spunti di ragionamento possibili al lettore. In primis viene affrontato il tema della formazione sul mobbing, almeno da un punto di vista teorico, in quanto si considera la conoscenza come la miglior arma di difesa dal fenomeno. In un secondo momento verranno trattati una serie di fattori che permettono di creare un clima e una cultura organizzativi orientati al benessere e al rispetto, senza portare in secondo piano le performance aziendali. Si parlerà, ad esempio, di recruiting, socializzazione, leadership... Infine, nella terza sezione del capitolo i temi centrali saranno la gestione dei conflitti e la comunicazione interpersonale all'interno dell'organizzazione, fornendo anche un esempio di approccio pratico tratto dalla letteratura per aiutare i manager ad affrontare i conflitti che si possono venire a creare sul luogo di lavoro prima che degenerino in forme più gravi, tra cui il mobbing.

In fase conclusiva del testo si è scelto di lasciare spazio agli aspetti legali connessi al fenomeno del mobbing. Nel tentativo di rispondere a chi si chiederà se esistano delle tutele, rispetto a questo fenomeno, per i lavoratori di ogni livello delle gerarchie organizzative. Il sesto capitolo ci permetterà di comprendere se esista o meno una normativa che disciplini il mobbing e le possibili condotte vessatorie annesse, e nel caso in cui esistesse, in quale modo. Si tratta di una normativa specifica? Cosa dobbiamo conoscere in quanto vittime? E cosa invece in quanto datori di lavoro? Oppure in veste di semplici osservatori? Tutto ciò verrà affrontato nel corso dell'ultimo capitolo.

Si concludono queste pagine introduttive con la speranza di aver acceso la scintilla della curiosità anche in chi solitamente mantiene le distanze da argomenti del genere. È di fondamentale importanza divulgare la conoscenza di fenomeni come il mobbing, al fine di creare, tramite la cooperazione di lavoratori e professionisti del settore, ambienti di lavoro sempre più sani e accoglienti, che rappresentino uno stimolo per chi vi è inserito.

Ecco, quindi, che si lascia ora spazio allo svilupparsi dei temi di cui si è fin qui accennato, nel tentativo di portare maggiore consapevolezza e chiarezza sull'argomento.





## **1. Il mobbing**

Le radici dello studio del fenomeno in questione non affondano nella psicologia, bensì nell'etologia, ovvero la scienza che si occupa del comportamento animale. Il ricercatore Konrad Lorenz (1903-1989), fondatore della disciplina, si impegnò nell'osservazione delle dinamiche di gruppo tra volatili, notando in particolare i comportamenti aggressivi attuati da un certo numero di soggetti nei confronti di un singolo componente dello stormo. Proprio a queste tipologie di comportamenti Lorenz diede il nome di "mobbing".

Successivamente lo psicologo svedese Heinz Leymann (1932-1999) prese in prestito il termine e lo applicò all'ambito psicologico, poiché aveva riscontrato delle dinamiche simili, a quelle che si verificavano tra gli uccelli, nei luoghi di lavoro. Non volle utilizzare la parola "bullismo", per porre in rilievo gli aspetti più subdoli e stigmatizzanti del mobbing, in cui è raro, ma non impossibile, il verificarsi di aggressioni fisiche e minacce, tratti invece maggiormente caratterizzanti i fenomeni di bullismo che si realizzano tra i giovani, specialmente in ambiente scolastico.

Fu così che Leymann diede avvio al filone di ricerca sul fenomeno del mobbing a partire dagli anni '80.

### **1.1. Definizione**

Leymann definisce il fenomeno come segue:

*“Il terrore psicologico o mobbing nella vita lavorativa implica una comunicazione ostile e non etica, diretta in modo sistematico da uno o pochi individui principalmente verso un individuo che, a causa del mobbing, viene spinto in una posizione indifesa e inerme, e tenuto lì da una serie di continue attività di mobbing.”* (Leymann, 1996)

Il ricercatore dal primo momento evidenzia l'impossibilità di confondere il mobbing con un normale conflitto in ambito lavorativo, tale distinzione non si concentra su "cosa" avviene o su "come" avviene, ma sulla durata e frequenza di ciò che è fatto. Infatti, per poter riconoscere il mobbing all'interno di una situazione di conflitto è necessario

individuare delle azioni che vengano ripetute almeno una volta alla settimana, per un periodo minimo di sei mesi.

Si fa riferimento, dunque, ad una situazione in cui è presente una comunicazione conflittuale tra colleghi, o tra superiori e dipendenti, in cui un individuo subisce aggressioni dirette o indirette da una o più persone frequentemente, in modo sistematico e per un lungo periodo di tempo. La persona attaccata viene posta in una condizione di debolezza, in cui fatica a chiedere aiuto, subisce un processo di stigmatizzazione all'interno dell'azienda e percepisce gli eventi in termini discriminatori. Questo processo provoca nella persona serie conseguenze a livello di sofferenza psicologica, psicosomatica e sociale; solitamente viene attuato con lo scopo di estromettere un individuo da un'organizzazione, il che spesso comporta l'espulsione dal mercato del lavoro, rendendo la persona in questione incapace di trovare nuovo impiego e integrarsi in un'altra realtà lavorativa.

È possibile comprendere fin dalle prime definizioni la potenziale gravità di tale fenomeno, il quale non comporta effetti soltanto su chi lo subisce, ma, come vedremo nelle pagine successive, può avere notevoli conseguenze anche sulla salute dell'intera organizzazione in cui il fenomeno si verifica. Per questi motivi è bene, quindi, che il fenomeno venga reso noto, studiato, approfondito e affrontato, poiché sia sempre più facile prevenirlo e "curarlo".

### **1.1.1. Attori**

Il mobbing prevede il coinvolgimento di almeno un gruppo di persone appartenenti ad un'organizzazione, se non tutti i suoi componenti. Tale fenomeno non può essere, infatti, ridotto ad una semplice interazione diadica. Solitamente vede coinvolto, ad esempio, almeno un gruppo di lavoro o un reparto. Sono coinvolte in queste dinamiche diverse persone, con ruoli differenti.

Innanzitutto è necessario riconoscere la vittima, o *mobbizzato*. La quale deve sentirsi tale, incapace di reagire, di ricevere aiuto, di individuare una scappatoia alle dinamiche che la fanno sentire stigmatizzata ed isolata, percependo il contesto lavorativo come discriminatorio nei suoi confronti. Questa persona è oggetto di azioni vessatorie da parte di almeno un altro componente dell'azienda.

Tali azioni vessatorie possono essere perpetuate sia da un unico individuo, sia da un gruppo di lavoratori, più o meno numeroso. Coloro che mettono in pratica comportamenti di questo genere vengono etichettati come *mobber*. I quali attuano una serie di strategie subdole e aggressioni dirette o indirette, con l'obiettivo di spingere la vittima ad abbandonare l'organizzazione.

Infine, la terza figura che entra in gioco nel processo, più difficile forse da distinguere rispetto a quelle citate in precedenza, è etichettabile come *co-mobber* o spettatore. Stiamo parlando di coloro che non mettono in pratica in prima persona azioni compromettenti per il mobbizzato, ma sono osservatori inermi delle dinamiche che si realizzano nel contesto lavorativo. In tal modo, queste figure, seppur non portando direttamente danno alla vittima, non compiono nemmeno gesti che possano aiutarla a risolvere la situazione frustrante in cui si trova. Alimentando così il processo disfunzionale del mobbing. Spesso tali persone non intervengono nelle dinamiche aziendali, per timore che queste possano riversarsi su di esse, diventando loro stesse vittime di azioni mobbizzanti.

### **1.1.2. Tipologie**

È importante sottolineare la presenza di varie forme di mobbing. Partiamo innanzitutto da una prima distinzione tra *mobbing individuale* (su cui ci concentreremo nel presente testo) e *mobbing collettivo*, detto anche *gang mobbing*, che vede mobbizzato non il singolo, bensì un gruppo di lavoratori.

È possibile delineare una seconda distinzione tra *mobbing orizzontale* e *mobbing verticale*. Nel primo caso si fa riferimento ad una situazione in cui il comportamento aggressivo e discriminatorio viene attuato da colleghi, posti sullo stesso piano gerarchico della vittima. Il processo spesso è innescato da gelosie e/o invidie tra collaboratori. Nel secondo caso, invece, si presentano condizioni molto diverse, in cui l'attività vessatoria è posta in essere dal datore di lavoro, oppure da un altro soggetto gerarchicamente sovraordinato alla vittima. Questo contesto viene anche inquadrato con il termine *bossing*. In tale situazione possiamo ricondurre le cause del fenomeno a due categorie: cause politiche o cause non politiche, a seconda che la vittima sia stata "scelta" in modo casuale o che sia stata individuata tra tutti i componenti dell'organizzazione tramite logiche e strategie aziendali. Fondamentale è ricordare che, nel caso in cui il mobbizzato sia oggetto di azioni vessatorie per motivi legati alle politiche aziendali, ciò non andrebbe in nessun

modo a giustificare tale condotta, rendendola comunque perseguibile legalmente (ma approfondiremo questo tema nelle pagine successive).

## **1.2. Fasi del mobbing di Leyman**

Heinz Leymann, fin dagli inizi delle sue ricerche individua un andamento stereotipato nel tempo nel processo che porta al verificarsi del mobbing, scandendolo in quattro fasi.

- *Incidenti critici.* La situazione scatenante è spesso una condizione di conflitto temporaneo e quotidiano. Questa fase non può essere già considerata mobbing di per sé, ma come un antecedente, e il mobbing come un'escaletion della stessa. Potrebbe essere una fase molto breve, ma la sua inappropriata gestione e risoluzione getta le basi per una sua evoluzione e degenerazione: le dinamiche inizialmente casuali e "fisiologiche" di contrasto diventano progressivamente attacchi continui, ripetuti e mirati a danneggiare una vittima specifica. Bisogna prestare molta attenzione, poiché non sempre è possibile notare così facilmente una situazione di conflitto, infatti potrebbe essere non ancora esplicitato da azioni evidenti, ma rimanere latente.
- *Mobbing e stigmatizzazione.* È da questo momento in poi che inizia il terrore psicologico. Vengono messi in atto una serie di comportamenti che in una situazione di interazione normale potrebbero non essere necessariamente indice di aggressione. La reiterazione quotidiana di tali comportamenti protratta per lunghi periodi, però, può cambiare il contesto ed essere utilizzata per stigmatizzare la vittima. Ciò che viene osservato allora, indipendentemente dal suo significato nella normale comunicazione quotidiana, ha come comune denominatore l'obiettivo di "colpire" una persona in particolare. In questa fase di applicazione delle strategie persecutorie si vengono a cristallizzare i ruoli, diventeranno quindi facilmente riconoscibili le varie figure di mobber, mobbizzato e co-mobbers.
- *Gestione del personale.* Fase centrata sugli errori ed abusi dell'amministrazione del personale, la quale, una volta che interviene nel fenomeno di mobbing verificatosi, fa sì che esso diventi un vero e proprio "caso" noto a tutti i componenti dell'organizzazione e ai familiari della vittima. Spesso accade che, a

causa del processo di stigmatizzazione a cui è stato sottoposto il mobbizzato, egli venga erroneamente giudicato colpevole. La direzione tende a fare propri i pregiudizi che si sono sviluppati nei confronti della persona, arrivando a sentire il desiderio di liberarsi di un tale “peso”, ciò, il più delle volte, si traduce in una violazione dei diritti della vittima e nell’adozione di strategie aziendali poco etiche. Seguendo questo susseguirsi di eventi, la direzione e i colleghi compiono degli errori di attribuzione, nel tentativo di fornire una spiegazione dell’accaduto, individuando le cause nelle caratteristiche di personalità del mobbizzato, quando andrebbero ricercate prevalentemente nei fattori ambientali dell’organizzazione. Tali aspetti del contesto lavorativo, però, sarebbero fortemente influenzati dalla direzione, la quale dovrebbe riconoscere il proprio ruolo in quanto verificatosi e accettare la responsabilità della situazione.

- *Esclusione dal mondo del lavoro.* Nella maggior parte dei casi, tale susseguirsi di eventi, porta la vittima a licenziarsi. Ciò avviene a causa della raggiunta incapacità di sopportare ulteriormente continui maltrattamenti, persecuzioni e pressioni date dal conflitto, che si ripropone quotidianamente. Potrebbe anche accadere che il dipendente stigmatizzato venga licenziato dalla direzione, la quale utilizzerebbe come giusta causa assenteismo e calo della performance della vittima (tipiche reazioni del mobbizzato). Eventualità ancora più sgradevole e sempre meno etica, potrebbe essere quella in cui le dimissioni formali vengano date dal dipendente, ma che egli sia spinto a compiere tale gesto da figure appartenenti a livelli superiori della gerarchia organizzativa.

Il modello appena esposto ci propone il mobbing in forma processuale, come un susseguirsi di eventi coinvolti in un effetto cascata. Inoltre, pone l’attenzione sul ruolo assunto dall’ufficio del personale, rendendo la sua modalità di intervento decisiva per i successivi sviluppi e attribuendo ad esso una consistente porzione di responsabilità nel verificarsi dei fatti. Vengono, dunque, messe in discussione le caratteristiche di personalità della vittima come causa scatenante il fenomeno, le quali mantengono comunque una certa rilevanza in termini di vulnerabilità soggettiva, ovvero nelle modalità e nell’intensità di reazione al mobbing da parte del soggetto colpito.

### 1.3. Il doppio mobbing

La cultura mediterranea, ed italiana nello specifico, è caratterizzata dal rilevante ruolo della famiglia nella vita delle persone. Il legame individuo-famiglia è molto forte, volto all'insegna di un'ampia condivisione di affetti, valori ed esperienze. La famiglia segue i propri membri nel loro percorso di vita con tutti i problemi che ne possono derivare, diventa fonte di consigli, aiuto e protezione. Rappresenta, quindi, un'ottima valvola di sfogo, anche per coloro che sono vittima di mobbing.

Il primo a notare come questo aspetto tipico della cultura italiana potesse rappresentare un'arma a doppio taglio per le vittime di mobbing, fu lo psicologo Harald Ege, tra gli anni '90 e i primissimi anni 2000. Infatti, essendo il mobbing un fenomeno che perdura nel tempo, il nucleo familiare a cui appartiene il mobbizzato potrebbe, a lungo andare, cessare di sostenere la vittima, in modo da salvaguardare la propria salute ed integrità, una volta esaurite le risorse utili a sostenere il familiare in difficoltà. Questo porterà la persona colpita dal mobbing a vivere una forma di isolamento anche nella sfera privata, non solamente in quella lavorativa. Si giunge così ad una condizione di *doppio mobbing*.

I ricercatori Maureen Duffy e Len Sperry, pochi anni dopo le riflessioni di Ege riguardanti il ruolo delle famiglie nel mobbing, approfondirono il tema. Nei loro articoli definirono il mobbing nel modo seguente:

*“molestie non sessuali nei confronti di un collega da parte di un gruppo di altri lavoratori o di altri membri di un'organizzazione, finalizzate ad ottenere l'allontanamento del soggetto preso di mira. Il mobbing comporta l'umiliazione, la svalutazione, il discredito, la degradazione, la perdita della reputazione professionale e, di solito, l'allontanamento del soggetto dall'organizzazione con tutte le conseguenze finanziarie, di carriera, di salute e psicosociali che ci si potrebbe aspettare da un'esperienza traumatizzante prolungata.”* (2007, p.398)

Duffy e Sperry ci portano innanzitutto a riflettere su quanto siano importanti nella nostra cultura il lavoro e la carriera nel definire l'identità personale. Pensiamo soltanto, ad esempio, a quante volte nella conoscenza con nuove persone chiediamo e forniamo informazioni sulle professioni svolte per poterci creare un'idea di chi abbiamo di fronte.

Ecco allora che risulta evidente quanto subire mobbing sul lavoro possa andare a colpire un aspetto centrale dell'identità, andando ad aprire la porta a gravi lesioni per chi ne è vittima. In particolare, maggiore sarà l'investimento in termini di istruzione, emotività e piacere nel proprio lavoro, tanto maggiore sarà la probabilità di subire danni da mobbing.

I lunghi periodi di tempo in cui le vittime sono coinvolte in dinamiche che provocano paura, incertezza, ansia e preoccupazione per il loro futuro lavorativo all'interno dell'organizzazione, le spingono a cercare rifugio nelle loro famiglie, portando però con sé questi sentimenti negativi. A tal punto i partner, i parenti, gli amici intimi sono chiamati a dare sostegno alla vittima e sono a loro volta colpiti indirettamente dagli effetti del mobbing, risentendone in modo significativo. I cambiamenti di chi viene mobbizzato nei modelli comunicativi, nell'aumento di irritabilità e negatività metteranno in difficoltà anche i rapporti più solidi. La preoccupazione della vittima potrebbe trasformarsi in silenzi assordanti o nella necessità di parlare sempre degli stessi argomenti legati all'ambiente di lavoro, portando chi le sta vicino a non riconoscere la persona multidimensionale di un tempo. Nel caso in cui la vittima dovesse lasciare o perdere il lavoro, verrebbe sopraffatta da un senso di umiliazione e vergogna poiché non rappresenterebbe più una risorsa economica nel nucleo familiare. Ciò comporterebbe una serie di sentimenti negativi e frustrazione, che verrebbero riversati nei legami più stretti, nell'intimità, nelle dimostrazioni di affetto o nell'educazione dei figli, ad esempio, portando la persona ad isolarsi, non sopportando il senso di delusione delle aspettative altrui, e ad essere isolata dalla famiglia, incapace di sopportare ulteriormente la negatività che essa riversa.

## **2. Caratteristiche del mobbing**

Nel presente capitolo andremo ad approfondire in modo concreto cosa significa mobbing e come si verifica nelle realtà organizzative. Così da poter comprendere quali sono le possibili cause, le modalità in cui si svolge, le azioni che dobbiamo identificare come mobbizzanti e quali strumenti possono essere utilizzati per rilevarlo. Verranno messi in luce anche gli effetti del fenomeno, sia per la persona che lo subisce, sia per la realtà aziendale in cui si verifica.

### **2.1. Cause del mobbing, caratteristiche individuali e fattori organizzativi**

Nel 1996 Leymann, dopo anni di ricerche e pubblicazioni, che diedero avvio allo studio del mobbing, individuò alcune fonti e fattori scatenanti il fenomeno. Possiamo suddividere questi elementi in tre categorie, che riguardano l'organizzazione del lavoro, la gestione dei conflitti e la tipologia di personalità della vittima. Egli fa riferimento, in particolare, a metodi di produzione ed organizzazione del lavoro estremamente male organizzati e ad un management disinteressato, oppure impotente di fronte alle dinamiche aziendali. Per poter comprendere meglio il primo aspetto evidenziato da Leymann, egli ci propone l'esempio delle strutture ospedaliere, in cui gli infermieri si trovano nella condizione in cui oltre a dover svolgere le loro mansioni di routine, devono seguire gli ordini impartiti da medici e caposala, i quali talvolta possono entrare in contrasto, rischiando di non riuscire a portare a termine il lavoro. Ciò, sommato ad una carenza di personale e ad una pianificazione giornaliera del lavoro, aspetti che molto spesso caratterizzano tali organizzazioni, può portare all'istituzione non ufficiale di una leadership spontanea, la quale diventa necessaria per poter svolgere i vari compiti. Un evento del genere è molto rischioso in termini di probabilità che si realizzi il mobbing: non esistono regole chiare che definiscano e diano struttura a questo stile di leadership, ma non sarà nemmeno possibile sapere se gli altri colleghi lo accetteranno e quali, nell'eventualità, potrebbero essere le loro reazioni.

Nella seconda categoria, riguardante la scarsa gestione dei conflitti, vengono riportate alcune situazioni esemplificative di cattiva performance manageriale e degli effetti che



potrebbero avere sulla possibilità che nascano contrasti. Un primo caso è quello in cui un supervisore potrebbe assumere parte attiva nelle molestie, schierandosi in un conflitto già in corso, che subirebbe quindi una pessima evoluzione. Un secondo caso potrebbe essere quello in cui la direzione viene coinvolta in un contrasto per risolverlo, in quanto figura *super partes*, la quale, nel caso in cui dovesse decidere di non approfondire la questione, potrebbe porre gli attori in una situazione di parità, provocando un ulteriore aumento della tensione, anziché smorzarla. Infine, un terzo esempio, in cui si riscontra solitamente un aggravarsi dei conflitti nel tempo, è quello in cui la reazione manageriale è di indifferenza e trascuratezza, lasciando che il tempo porti al logorio dei rapporti e del clima aziendale.

La terza categoria di fattori scatenanti riguarda, appunto, la personalità della vittima. Argomento molto discusso, poiché gli studi non forniscono dimostrazioni chiare del fatto che ciò potesse rappresentare una causa del mobbing, inoltre, nel momento in cui lo scontro assume una certa gravità, non è possibile incolpare i tratti di personalità del singolo individuo mobbizzato. È necessario, infatti, considerare anche che una situazione di tale tensione potrebbe portare la vittima a sviluppare importanti cambiamenti nel comportamento e nelle reazioni, come sintomo di un grave disturbo psicologico dovuto al processo di mobbing.

Successivamente alle prime pubblicazioni di Leymann sul mobbing, numerosi studiosi si sono mossi per approfondire la tematica. Diversi anni dopo, Milivojevic (2011) approfondisce gli aspetti legati alla personalità degli attori, ipotizzando che il mobber potrebbe essere affetto da un disturbo narcisistico della personalità. Supponendo allora che la persona che abusa sia caratterizzata da un basso livello di autostima, instabilità emotiva, difficoltà a tollerare le frustrazioni, e che vada a compensare ciò con una buona capacità di manipolazione, attraverso la quale sceglie accuratamente il suo obiettivo. Seguendo questo paradigma, egli afferma che, di conseguenza, colui che ricoprirà il ruolo della vittima non potrà essere una persona qualunque, ma dovrà essere qualcuno con una personalità tendenzialmente passiva e dipendente, facilmente subordinabile. Nel corso del tempo si verrebbero dunque a creare dinamiche disadattive ed a consolidarsi all'interno di questa diade patologica, coinvolgendo entrambi in un rapporto sempre più solido ma, al contempo, disfunzionale e logorante per il mobbizzato.

Non molto tempo dopo, uno studio condotto in Slovenia (Celep & Konkali, 2013) all'interno del mondo accademico, conferma nuovamente i fattori organizzativi come causa di primaria importanza nel fenomeno del mobbing, ma riporta la discussione sui tratti caratterizzanti i singoli individui e come questi possano influire sui rapporti interpersonali. La ricerca rende possibile identificare gli aggressori come persone inadeguate all'ambiente accademico e a ruoli manageriali, persone predisposte ad abusare dei propri diritti per dimostrare la propria superiorità. Emerge invece come le vittime siano persone caratterizzate dal desiderio di combattere le ingiustizie. Aspetti di personalità tanto distanti tra loro, sommati ad altri fattori organizzativi, rendono molto probabile che si venga a scatenare il mobbing.

Nonostante il trascorrere degli anni, le indagini hanno sempre continuato a confermare fattori organizzativi e gestione dei conflitti da parte della direzione e delle risorse umane, come fattori di fondamentale importanza tra le cause del mobbing, ma risulta ancora poco chiaro quale sia il modo in cui le personalità possano essere fattori scatenanti il fenomeno.

Ecco allora che potrebbe risultare interessante lo studio condotto in Portogallo dai ricercatori Da Silva João e Portaleda (2016), in quanto valuta il fenomeno con occhi diversi, ovvero quelli dei lavoratori. I partecipanti erano un ampio gruppo di infermieri provenienti da vari istituti di cura, i quali affermavano di aver subito mobbing. Gli autori chiesero direttamente alle vittime quali fossero state, dal loro punto di vista, le possibili cause del fenomeno. I lavoratori riferirono tra le principali cause aspetti collegati a gelosia, rifiuto di cedere ai ricatti o forme di servilismo, allo stesso tempo però riportarono anche effetti connessi ad innovazioni nel modo di lavorare o all'introduzione di nuovi stili imprenditoriali, che avrebbero potuto influire sulle prospettive di lavoro. Considerano anche la solidarietà tra colleghi e il non voltarsi dall'altro lato di fronte alle ingiustizie, come rischi di esporsi all'ostilità dei mobber. Andando ad approfondire il tema delle relazioni difficili con gli altri dipendenti, i partecipanti sostennero che il cambiamento nei rapporti interpersonali in negativo era solitamente scaturito da sentimenti di gelosia, invidia, senso di competizione, possibilità di promozione per un dipendente o arrivo di un nuovo elemento sul posto di lavoro. Evidenziando, inoltre, come l'aggressore fosse interessato a persone con meriti e successi a causa dell'invidia che questi scatenano in esso.

Una delle ultime conferme di quanto si è osservato negli studi appena citati ci giunge da una pubblicazione recente di Erdis, Genc e Aydinli (2019), in cui gli autori sostengono di aver approfondito due temi prevalenti: personalità e gruppo di lavoro. Hanno identificato vari fattori legati a questi due temi principali. Riportano di aver individuato, tre le cause personali del mobbing, invidia e ostilità, le quali portano a comportamenti volti a spingere la vittima ad uscire dall'organizzazione. Identificano i mobber in persone con tratti narcisisti ed egocentrici, gongolanti nel senso di potere e superiorità che offre loro l'aver terrorizzato colleghi o sottoposti, ma che si mostrano riverenti ed ossequiosi nell'interazione con i proprio superiori. Ecco perché è sempre bene tenere monitorata la situazione nel caso in cui si notino dipendenti con tratti caratteriali simili a quelli appena descritti, in modo particolare se consideriamo il fatto che con i dirigenti potrebbero mostrarsi estremamente collaborativi. Relativamente al gruppo di lavoro, inteso come insieme di persone che costituiscono una realtà lavorativa e i cui ruoli sono organizzati, vengono messi in luce alcuni aspetti che incidono sulla possibilità che si creino conflitti, tra cui: squilibri nella delega dell'autorità, stile di leadership e cultura organizzativa che spingono alla competizione prima che alla collaborazione, così come fattori legati al grado di stress che l'organizzazione del lavoro comporta (ad esempio controlli sulle modalità di svolgimento dei compiti, delle tempistiche e l'incertezza sulle mansioni assegnate).

Ad oggi, evidentemente, la letteratura ci porta continue conferme del fatto che un clima organizzativo teso e competitivo, uniti ad un ufficio risorse umane che non lavora al meglio o ad una dirigenza che non affronta il conflitto approfondendolo e risolvendolo, senza diventare parte di dinamiche ostili, rappresentano una combinazione a rischio mobbing estremamente elevato. Consolidando sempre più l'appartenenza dei fattori organizzativi e manageriali tra le principali cause del fenomeno. Non possiamo affermare lo stesso per quel che concerne il ruolo dei tratti caratterizzanti la personalità degli individui coinvolti, poiché il dibattito riguardante le modalità in cui essi possano portare allo sviluppo del mobbing è ancora acceso. Tenendo, inoltre, in considerazione che aperta è anche una questione antecedente alle modalità in cui la personalità può influenzare le dinamiche, ovvero quella relativa al fatto che sia corretto o meno considerare i tratti di personalità tra le cause del mobbing. È fondamentale, infatti, tenere presente che il vissuto personale della vittima, nel periodo in cui il fenomeno si realizza, può comportare vari

cambiamenti e in diversa misura nel suo comportamento, nel modo in cui affronta la vita e nelle reazioni agli stimoli provenienti dall'esterno.

## **2.2. Riconoscere il mobbing: azioni mobbizzanti e strumenti di misura**

Gran parte delle ricerche svolte fino ad ora sul fenomeno del mobbing ha visto utilizzare dagli autori questionari come strumento di studio e valutazione delle situazioni poste sotto analisi.

Il precursore di tutti i questionari legati a tale fenomeno, e tuttora largamente diffuso, è il Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT), creato da colui da cui prende il nome negli anni Novanta. Si tratta di un breve questionario, compilabile in forma anonima dai lavoratori, a cui viene chiesto quali azioni mobbizzanti si siano trovati a subire. Leymann in un articolo pubblicato nel 1996 spiega come tali azioni rientrino in cinque categorie.

- 1) *Attacchi ai contatti umani.* Si tratta di comportamenti messi in atto dal mobber che abbiano un effetto sulla possibilità delle vittime di comunicare in modo adeguato con collaboratori e/o superiori. Ciò si può verificare, ad esempio, se la direzione dovesse impedire alla vittima di comunicare, se venisse messa a tacere malamente o fosse oggetto di attacchi verbali alla persona e al lavoro che svolge, ma vengono incluse in questa categoria anche minacce verbali o stili comunicativi volti a respingere il mobbizzato.
- 2) *Isolamento sistematico.* Si verifica quando viene tolta alla vittima la possibilità di mantenere i contatti sociali all'interno della realtà organizzativa. Ad esempio, se i colleghi non dovessero più rivolgere la parola alla persona presa di mira, per loro scelta oppure per ordini giunti dai gradi superiori della gerarchia aziendale. Altro caso esemplificativo, in quanto forma di isolamento, nonché evento frequente nei casi di mobbing, è lo spostamento della vittima dalla sua consueta postazione lavorativa, per trovarne una nuova in locali distanti dagli altri lavoratori o dalla sede in cui operava abitualmente.
- 3) *Cambiamenti delle mansioni lavorative.* Questo comporta effetti sulla situazione lavorativa dei mobbizzati. Ci si riferisce a situazioni in cui alla vittima non

vengono assegnati compiti o viene occupata da mansioni insignificanti, che prima svolgeva di rado o non svolgeva affatto.

- 4) *Attacchi contro la reputazione.* In tal caso le azioni vessatorie poste in atto minano la possibilità per la vittima di mantenere l'immagine di sé che desidera nel luogo di lavoro. Questo a causa di collaboratori che tendono a mettere in circolazione voci e dicerie sulla vittima, renderla oggetto di derisione, spesso per handicap, retaggio etnico, modi di atteggiarsi, muoversi o parlare.
- 5) *Violenza e minacce di violenza.* Si tratta degli eventi maggiormente evidenti ma anche più gravi, non solo agli occhi di uno specialista del settore. Indicatori del fatto che il conflitto interno ha raggiunto livelli estremamente elevati e di difficile reversibilità. Si fa riferimento a casi in cui alla vittima vengono affidate mansioni pericolose (in certi casi senza fornirle i necessari dispositivi di sicurezza, aspetto che sfocia nell'illegalità per le aziende), oppure è oggetto di minacce verbali o scritte e di violenza. C'è la possibilità che si giunga anche alle molestie sessuali, ma qui forse si aprirebbe un dibattito sulla possibilità che, in tali circostanze, si possa ancora discutere di mobbing, o sia doveroso spostarsi su altri argomenti e fenomeni.

Proprio sulle categorie appena descritte si basano gli item che costituiscono il LIPT per andare ad indagare e rilevare il mobbing. Nonostante sia proseguita la ricerca sul fenomeno negli anni, ad oggi tale strumento è ancora uno dei maggiormente accreditati in questo ambito di studio. Tanto che nel 2002 venne modificato ed adattato al contesto italiano da Ege, prendendo il nome di "LIPT Ege". Creando così un nuovo strumento composto da 30 item, suddivisi in tre sezioni, di cui la prima serve a raccogliere informazioni relative alla persona e all'organizzazione, la seconda ad indagare quali azioni ha subito la vittima e la terza a conoscere gli effetti che queste hanno provocato. Ege riprende le cinque categorie di azioni mobbizzanti di Leymann, alle quali ne aggiunge una, creando un ulteriore raggruppamento di azioni ostili che il mobber potrebbe mettere in atto.

Nel 2008 gli autori Aiello, Deitingr, Nardella e Bonafede rendono pubblici gli esiti di uno studio da loro condotto con lo scopo di creare e validare la scala Val.Mob., sviluppata per diagnosticare e valutare la presenza ed eventuale gravità di mobbing. Per poter creare tale strumento, i ricercatori condussero un'indagine esplorativa utilizzando le schede di primo

ascolto di uno sportello anti-mobbing di un sindacato confederale. Gli autori chiusero le risposte alle domande aperte, che le schede riportavano, in variabili standardizzate. Giunsero così alla costruzione della scala Val.Mob., un questionario costituito da tre sezioni: la prima rivolta specificatamente al mobbing, in cui si chiede ai partecipanti di rispondere su scala Likert in termini di accordo e disaccordo ad una serie di affermazioni, la seconda sezione è data da una scala sintomatologica che fa riferimento alle principali categorie di diagnosi attualmente in vigore in medicina legale per l'accertamento del fenomeno di mobbing, nella terza sezione vengono invece raccolti i dati anagrafici o organizzativi.

Aiello et al. (2008) nello sviluppare la scala Val.Mob. hanno individuato sette aree tematiche su cui doversi concentrare nel corso di un'indagine di mobbing, nelle quali possiamo identificare alcune possibili azioni mobbizzanti.

- Aspetti di disagio, legati a demansionamento, sovraccarico di lavoro, danni materiali subiti dalle vittime e boicottaggi, comunicazione di informazioni non corrette o volutamente incomplete, orario di lavoro non rispettato.
- Minacce verbali o scritte, violenze fisiche e psicologiche, ingerenze nella vita privata, ricatti e controlli frequenti che provocano forte pressione.
- Isolamento, non solo fisico, ma anche connesso ad esclusione ed emarginazione.
- Problematiche legate alla comunicazione formale e informale all'interno dell'organizzazione, violenze in forma verbale e derisioni.
- Socialità orizzontale, ovvero ciò che concerne i rapporti con i colleghi, e socialità verticale, in termini di rapporti con i superiori.
- Attaccamento nei confronti dell'azienda e commitment lavorativo.
- Clima affettivo ed emozionale che caratterizza l'organizzazione, individuabile, ad esempio, in riconoscimento dei risultati, possibilità di crescita professionale, motivazione lavorativa.

Nonostante la possibilità di usufruire di una certa varietà di strumenti per indagare il mobbing, lo strumento che ha trovato maggiore applicazione a livello internazionale rimane il Negative Acts Questionnaire (NAQ). Motivo per cui gli autori Balducci, Spagnoli, Alfano, Barattucci, Notelears & Fraccaroli (2010) hanno condotto uno studio il cui scopo primario era quello di fornire un contributo alla validazione della versione

italiana del NAQ, focalizzandosi in particolare sulla versione breve dello strumento, ovvero lo Short Negative Acts Questionnaire (S-NAQ). I dati sono stati raccolti dai ricercatori attraverso la somministrazione dello strumento ad un ampio campione, adattato al pubblico italiano attraverso la tecnica della retrotraduzione. In ambito organizzativo sono stati indagati il conflitto di ruolo, ossia il grado in cui un lavoratore è esposto a richieste ed aspettative tra loro incompatibili, il clima sociale nell'ambiente di lavoro, il benessere affettivo lavoro-correlato, i sintomi generici di stress e la presenza di diagnosi mediche di patologie potenzialmente correlate allo stress. I risultati dello studio portarono gli autori a concludere che la versione italiana dello strumento S-NAQ offre ottime performance nell'indagine del mobbing, in quanto strumento estremamente accurato e mantenendo il notevole vantaggio dell'essere più breve, quindi di più rapida compilazione per i lavoratori. Questo strumento ci propone una soluzione a tre fattori del mobbing, su cui si concentra l'indagine, ovvero:

- atti ostili che minano il ruolo lavorativo;
- atti di svalutazione della persona;
- atti di isolamento sociale.

Esempi delle condotte mobbizzanti cui Balducci et al. (2010) fanno riferimento, infatti, sono: il taglio di informazioni necessarie per eseguire i compiti assegnati, il demansionamento, la sottrazione di responsabilità precedentemente assegnate o la loro sostituzione con compiti banali o spiacevoli, l'umiliazione e la derisione della vittima in pubblico, la diffusione di chiacchiere infondate, la pressione data da un eccessivo controllo con l'obiettivo di indurre il lavoratore in errore. Tali azioni possono configurarsi in uno scenario di mobbing solo nel caso in cui si ripetano frequentemente e per un periodo di tempo prolungato.

Prendendo in esame le ricerche e gli strumenti presentati in questo capitolo è possibile notare la presenza di molti aspetti in comune tra le azioni ed i comportamenti considerabili come mobbizzanti.

Spesso gli autori riportano alcuni esempi concreti, tratti dalle situazioni da loro analizzate, riconoscibili, in quanto estremamente simili, in studi condotti da altri ricercatori, anche in periodi e luoghi distanti. Ciò ci permette di comprendere che possano esistere delle tipologie di situazioni che si verificano nei contesti organizzativi, riconoscibili in quanto

caratterizzate dalla presenza di comportamenti messi in atto con frequenza elevata e per lunghi periodi, che spesso correlano con una diagnosi di mobbing. È fondamentale, quindi, riporre particolare attenzione su eventi, azioni mobbizzanti e comportamenti riportati dai ricercatori sopra citati per ottenere un quadro di riferimento che ci permetta di facilitare l'individuazione di aspetti tipici del fenomeno di mobbing, da tenere in particolare considerazione sia in quanto professionisti della psicologia del lavoro, sia in quanto lavoratori che quotidianamente si calano nei contesti organizzativi.

### **2.3. Conseguenze per l'individuo**

Fin dai primi studi relativi al mobbing pare evidente che quanto subito dalle vittime possa avere effetti psicologici non trascurabili. Inizialmente le indagini dimostravano come le persone venissero colpite in modo più importante nel caso in cui avessero superato i 40 anni. I risultati delle prime ricerche confermavano, inoltre, che con l'aumentare dell'età i lavoratori avevano maggiori difficoltà nel superare l'esperienza di mobbing e a reinserirsi nel mercato del lavoro. Ciò poteva essere dovuto sia allo sviluppo di sintomi riconducibili al disturbo da stress post traumatico, sia al fatto che, con l'avanzare degli anni, per le persone che giungevano da uno stallo professionale sarebbe stato più probabile incontrare maggiori difficoltà nel trovare un nuovo lavoro e, quindi, il rischio di essere definitivamente espulse dal mondo del lavoro sarebbe potuto aumentare (Leymann, 1996).

In breve tempo fu chiaro come il disturbo da stress post traumatico e il disturbo d'ansia generalizzato fossero i due più probabili e gravi effetti per coloro che avevano subito mobbing. Il disturbo da stress posttraumatico prevede che l'individuo viva o sia testimone di un evento anomalo, vissuto come una grave minaccia alla propria integrità fisica o psicologica. Il disturbo consiste nel rivivere ripetutamente l'esperienza vissuta, tramite immagini di ritorno dolorose o incubi. Inoltre la persona potrebbe comportarsi come se stesse ancora vivendo l'evento traumatico, a causa di allucinazioni, episodi dissociativi e flashback. Ciò può anche portare ad esperire forte disagio in presenza di eventi che simboleggiano o possono essere associati, in qualche modo, all'evento traumatico che ha scatenato il disturbo. Reazione dell'individuo spesso è l'evitamento costante di stimoli



che riconducono al trauma e il dimostrare una scarsa capacità di affrontare emotivamente i casi di seguito riportati:

- lo sforzo cognitivo necessario per poter evitare pensieri e sentimenti associati al trauma, nonché attività o situazioni che ne suscitano il ricordo;
- l'incapacità di ricordare alcuni aspetti importanti del trauma, definita come amnesia psicogena;
- la marcata riduzione di interesse per attività che precedentemente la persona considerava importanti;
- la sensazione di mancato coinvolgimento o di espulsione da parte degli altri;
- la percezione di limitazione nella capacità di provare varie forme di affetto, tra cui i sentimenti amorosi;
- la sensazione di non avere un futuro e di non avere una lunga aspettativa di vita.

Alcuni effetti che tendono a protrarsi per periodi di tempo più consistenti, associati al disturbo da stress posttraumatico, riguardano l'ipersensibilità, intesa in termini di difficoltà ad addormentarsi e concentrarsi, irritabilità, scoppi di rabbia, vigilanza tesa, reazioni esagerate a stimoli esterni inaspettati, reazioni fisiologiche ad eventi che riconducono al trauma.

Il disturbo d'ansia generalizzato invece è associato a sintomi psicosomatici riconducibili a tre gruppi:

- tensioni somatiche, come tremolio, nervosismo, agitazione, tensione muscolare, indolenzimento, irrequietezza, stanchezza insolita;
- iperattività del sistema nervoso autonomo conseguente all'attività ormonale, la cui sintomatologia comporta sensazione di mancanza d'aria o di non riuscire a prendere fiato, palpitazioni o accelerazione cardiaca, sudorazione o mani fredde e umide, secchezza alla bocca, vertigini o stordimento, sensazione di malessere generale, problematiche gastrointestinali, sensazioni di caldo o freddo improvvise, frequente necessità di minzione, difficoltà a deglutire o percezione di nodo alla gola;
- sintomi che evidenziano disfunzioni cognitive, vigilanza tesa e ipersensibilità, che si traducono in uno stato di tensione perenne, reazioni eccessive a stimoli inattesi,

difficoltà di concentrazione o sensazione di mente completamente vuota, difficoltà di addormentamento o sonno agitato e non riposante.

Si riconoscono alcuni aspetti comuni nella sintomatologia delle due tipologie di disturbo, per entrambi è evidente come possano essere considerati invalidanti nella vita di una persona (Leymann & Gustafsson, 1996).

Nel 2004 uno studio di Giorgi, Argentero, Zanaletti & Candura basato su un campione di modeste dimensioni, tratto da un contesto ambulatoriale in cui si lamentava disagio lavorativo, ha evidenziato la possibilità che il mobbing abbia come effetto, oltre al disturbo da stress posttraumatico, anche un disturbo dell'adattamento. In particolare gli autori sostengono che il disturbo da stress posttraumatico nasca solo nel momento in cui la vittima subisca minacce di morte o lesioni fisiche in ambito lavorativo, quindi solo in casi estremamente gravi, che, dunque, portano allo sviluppo di una sintomatologia ansiogena e di evitamento. Il disturbo dell'adattamento porta il soggetto a sperimentare un notevole disagio che compromette il funzionamento sociale e lavorativo, nel caso specifico in cui è calato in un ambiente organizzativo. Possono, inoltre, associarsi a questo sintomi depressivi, d'ansia, di alterazione del comportamento e dell'emotività della persona. Nello specifico i criteri che permettono la diagnosi di tale disturbo riguardano:

- sviluppo di sintomi emotivi e comportamentali che nascono in risposta ad un'esperienza stressante entro 3 mesi dall'insorgenza del fenomeno;
- marcato disagio, superiore a quanto fosse prevedibile, di fronte all'esposizione al fattore stressante, unito ad una significativa compromissione delle abilità e condotte sociali della vittima, oltre che della performance lavorativa;
- i sintomi non devono corrispondere a quelli di un vissuto di lutto, aspetto che gli autori tengono a sottolineare.

In Francia uno studio condotto su un ampio campione di lavoratori e lavoratrici ha voluto mettere in luce l'associazione tra mobbing e sintomi depressivi (Niedhammer, David & Degioanni, 2006). Quanto emerso venne successivamente ripreso anche in un'indagine di Milivojevic (2011). L'autore sosteneva che l'incapacità di affrontare le infide molestie psicologiche provocasse nelle vittime un'ampia gamma di reazioni, che potevano andare dall'autoaccusa, all'isolamento e allontanamento, fino alla completa perdita di fiducia e allo sviluppo di sintomi clinici di depressione. Milivojevic pone però in evidenza una

questione degna di nota: non esiste una categoria nosologica nella classificazione internazionale, che definisca una specifica diagnosi di mobbing. Ecco, dunque, spiegato perché la sintomatologia osservata nelle vittime di mobbing venga ricondotta alla categoria dei disturbi indotti dallo stress, motivo per cui viene qualificata come una reazione acuta allo stress, disturbo da stress posttraumatico, disturbo dell'adattamento o cambiamento permanente della personalità, conseguente ad un'esposizione a stress della durata di molti anni.

La sintomatologia relativa agli effetti che il mobbing potrebbe avere sulla persona, fin qui descritta, avrebbe la possibilità di acuirsi a causa del processo di "auto-vittimizzazione". Quanto affermato viene investigato da Nielsen, Hetland, Matthiesen & Einarsen (2012) in uno studio longitudinale, della durata di due anni, che vedeva coinvolto un campione di impiegati norvegesi. L'obiettivo di tale ricerca consisteva nell'esaminare l'associazione longitudinale reciproca tra esposizione al mobbing sul posto di lavoro, sintomi di distress psicologico ed "auto-vittimizzazione". Gli autori partono dal presupposto che la vittimizzazione si verifichi quando il destinatario percepisce l'esposizione ai comportamenti mobbizzanti come una minaccia ai suoi bisogni psicologici e fisiologici fondamentali; ciò comporta il senso di appartenenza, la possibilità di mantenere la propria dignità, la capacità di prevedere e controllare cognitivamente l'ambiente in cui si trova ed evitare il dolore. Venne, dai ricercatori, ulteriormente dimostrata la relazione negativa tra esperienza di mobbing e mantenimento di una buona salute mentale. Emerse, inoltre, che, coloro che si percepivano come vittime, riportavano maggiori problemi di salute. Venne messo in evidenza un altro aspetto però, per cui si potrebbe ricollegare gli esiti dello studio alla discussione relativa all'influenza della personalità sul fenomeno del mobbing: risultò, infatti, che la presenza di problemi di salute mentale alla base, aumentavano il rischio di esposizione a comportamenti mobbizzanti e di vittimizzazione. Conclusero, quindi, che il mobbing fosse un fattore predittivo significativo del peggioramento della salute mentale, in modo particolare quando ci si percepisce come vittime. Tali risultati, a livello teorico, andarono a supportare le ipotesi secondo cui salute mentale e terrore psicologico sul posto di lavoro appartengono al medesimo circolo vizioso, in cui disagio e mobbing rafforzano vicendevolmente i loro effetti negativi in cicli di feedback.

Dalla letteratura presa in esame si evince quanto possano essere gravi e persistenti gli effetti che una situazione di terrore psicologico vissuto per un lungo periodo sul posto di lavoro può comportare. Come dimostrati da vari autori, nei casi più gravi, si può giungere a disturbo da stress post traumatico, disturbo d'ansia generalizzato, disturbo dell'adattamento e cambiamento definitivo di tratti della personalità. Viene posta in evidenza la mancanza di una categoria nosologica che definisca la diagnosi specifica di mobbing, di cui pare esserci necessità, a maggior ragione con il progredire della ricerca.

Non sempre si giunge allo sviluppo di veri e propri disturbi causati dal mobbing. Ciò non toglie che esso abbia comunque delle conseguenze. Infatti nelle vittime, è possibile rilevare stress, pessimismo, disaffezione e aumento delle probabilità di suicidio. Problematiche che nonostante si realizzino a livello psicologico, comportano anche effetti fisici. Le vittime tenderanno a ridurre le loro prestazioni lavorative, ad evitare di frequentare il luogo di lavoro, il che potrebbe comportare problemi economici e familiari, ricollegandoci anche al concetto del doppio mobbing (Celep & Konkali, 2013).

Anche considerando il punto di vista di coloro che subiscono mobbing, nella maggior parte dei casi vengono riportati effetti quali ansia, insonnia, irritabilità, frustrazione, sensazione di fallimento, impotenza e insicurezza, nonché difficoltà di concentrazione (da Silva João & Portaleda, 2016). I lavoratori affermano, inoltre, di risentirne non solo a livello psicologico, con sintomatologia legata a stress, stati depressivi e burnout, ma anche a livello medico. L'opinione dei diretti interessati porta ulteriore conferma della trasferibilità del disagio vissuto al lavoro, anche nella sfera della vita privata (Erdis, Genç & Aidilin, 2019).

## **2.4. Conseguenze per l'organizzazione**

Spesso l'obiettivo attraverso cui si giustifica il verificarsi del mobbing nelle organizzazioni è quello di portare la vittima ad abbandonare una realtà lavorativa. I dirigenti che considerano questa politica come una possibile formula per effettuare dei tagli di personale, senza i costi e le limitazioni che un licenziamento comporta, si ritroveranno costretti ad affrontare un grave errore di valutazione.

Conflitti prolungati all'interno delle realtà lavorative, infatti, causano ulteriori sviluppi negativi e ne peggiorano l'ambiente psicosociale. Nel caso in cui tali aspetti non fossero sufficienti per distogliere i manager dalla convinzione che il mobbing porti più difficoltà che benefici, potremmo concentrarci sugli aspetti economici: risulta meno costoso per le aziende offrire ai dipendenti adeguata formazione nella gestione dei rapporti interpersonali, oppure riorganizzare gli ambienti di lavoro e rendersi disponibili alla "riabilitazione professionale" delle vittime nel caso in cui si dovessero verificare casi di mobbing tra il personale (Leymann, 1996). Indagini condotte nel corso dello scorso decennio, eseguendo un'analisi costi benefici del mobbing, hanno dimostrato che nei paesi dell'Europa occidentale la perdita annua per persona esposta a mobbing è di 25.000-75.000 euro, mentre di 30.000-100.000 dollari negli Stati Uniti d'America (Milievojevic, 2011).

Un interessante studio di Akar, Nilgün Anafarta & Sarvan, reso noto nel 2011, condotto in Turchia, su un campione di impiegati operanti nel settore agricolo che dichiaravano di aver subito mobbing nel corso dell'anno precedente, nella maggior parte dei casi da colleghi alla pari, ha dimostrato chiaramente quanti effetti negativi l'azienda possa subire a causa del realizzarsi del fenomeno. Si soffermano su due aspetti in particolare, entrambi di fondamentale importanza all'interno di un'organizzazione. Stiamo parlando di soddisfazione dei lavoratori e turnover. Per quanto riguarda il primo aspetto essi spiegano che, considerando quanto incida la qualità ed efficacia delle comunicazioni interpersonali in un'azienda sullo stress lavorativo, è logico concludere che nel momento in cui si vada ad incidere negativamente su di esse ci si debba aspettare un calo della soddisfazione da parte dei lavoratori, provocato dalla forte pressione percepita. Relativamente al turnover, definito come la probabilità che un dipendente possa abbandonare di sua spontanea volontà il posto di lavoro, se ne verifica un aumento nel momento in cui si vengano a creare tensioni tra collaboratori e si vivano situazioni di disagio. Oltretutto, l'intenzione di turnover spesso è anticipata o associata ad un aumento del tasso di assenteismo. Procedendo con l'intensificarsi dei conflitti e il prolungarsi della loro durata, quella che pareva un'intenzione, si risolve in un vero e proprio abbandono dell'organizzazione. Tale condotta di ritiro comporta conseguenza psicologiche, sociologiche ed economiche per cui si rende ben presto evidente la necessità di sviluppare politiche aziendali che permettano di ridurre e prevedere l'intenzione di turnover. In molti casi la perdita di un

ambiente di lavoro sano, lo svilupparsi di un clima pesante, una generale diminuzione della soddisfazione sul lavoro e la possibilità che il mobbing assuma il carattere di una politica organizzativa (con il rischio quindi che dopo un certo periodo vada a colpire altri soggetti), fanno sì che turnover e assenteismo vadano a toccare anche dipendenti non direttamente attaccati da azioni e comportamenti mobbizzanti. Gli studi condotti dagli autori hanno generalmente dimostrato che una cultura organizzativa danneggiata non fornisce più motivazione al personale, dando luogo a processi di alienazione, insoddisfazione, distruzione della fiducia nell'organizzazione, riduzione dell'impegno verso il lavoro. Tutto ciò si riflette in un secondo momento in una perdita della buona reputazione dell'azienda, direttamente connessa ad un calo nella clientela e, quindi, indebolimento del potere competitivo nel mercato. L'accumularsi di questi effetti negativi si sviluppa in una tendenza all'infelicità interna all'ambiente di lavoro, dando luogo a gravi spese per il bilancio.

Generalmente possiamo affermare che gli sviluppi della ricerca continuano a confermare come il mobbing non colpisca soltanto le vittime direttamente coinvolte, lasciando incolumi le organizzazioni in cui ha luogo. Viene indebolita la capacità di mantenere i livelli di performance e si creano problemi persistenti che rischiano di non avere più possibilità di risoluzione.

Purtroppo però è ancora possibile incontrare manager e imprenditori privi di particolare accortezza per gli aspetti legati al benessere psicologico dei lavoratori, non coscienti di quanti benefici esso possa apportare alla performance aziendale. Ecco allora che potremmo ottenere una maggiore attenzione alle dinamiche interpersonali e alla gestione delle risorse umane facendo leva su argomentazioni legate a questioni economiche e di competitività sul mercato.

È necessario considerare anche i cambiamenti che il mondo del lavoro sta subendo negli anni. Le persone, nel momento in cui cercano lavoro, o valutano possibili cambiamenti di carriera, tendono sempre più ad analizzare ciò che le aziende offrono loro per poter migliorare la qualità di vita. Diventa di fondamentale importanza per aumentare l'attrattiva di un'organizzazione l'immagine che essa rende di sé al pubblico in termini di politiche di gestione delle risorse umane, servizi a sostegno della persona e dei nuclei

familiari, nonché in tutto ciò che generalmente possiamo definire “benessere organizzativo”.

### **3. Le nuove frontiere del mobbing**

Il mondo del lavoro ha recentemente subito profondi mutamenti, prevalentemente legati allo sviluppo tecnologico, alla ricerca di massimizzare i profitti, alla competizione che troviamo all'interno e all'esterno dei sistemi produttivi, alla precarizzazione del lavoro, al già elevatissimo tasso di disoccupazione che continua a crescere, ai cambiamenti nei processi organizzativi ed economici, nei valori sociali e culturali. Se, da un lato, tutto ciò ha reso il lavoratore parte integrante di una struttura, alla quale partecipa apportando le proprie competenze, idee, motivazioni ed emozioni, dall'altro canto gli vengono richieste prestazioni e capacità di adattamento progressivamente crescenti (Pozzi & Tedeschi, 2009, citato in Cimino & Marvelli, 2021).

Nel corso dell'ultima decade si è registrata una crescita vertiginosa dei casi di mobbing rilevati, è possibile tradurre questo fenomeno, quindi, in una vera e propria emergenza sociale. Una ricerca ISPESL (Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro, organo tecnico-scientifico alle dipendenze del ministero della Sanità istituito nel 1980) ha calcolato la presenza in Italia di almeno un milione cinquecentomila lavoratori vittime di pratiche vessatorie e, tenendo conto sia del numero medio che costituisce le famiglie italiane, sia del fenomeno del doppio mobbing, ciò significa che circa quattro milioni di persone nel nostro Paese sono invischiate in processi di "vittimizzazione allargata". Questa l'entità del danno che comportano le condotte mobbizzanti, considerando verosimile la possibilità che questi numeri siano ampiamente sottostimati a causa delle mancate denunce (Cimino & Marvelli, 2021).

Nel momento in cui si fa riferimento alle nuove frontiere del mobbing, si vuole rivolgere l'attenzione, in particolare, ad uno stravolgimento che il mondo del lavoro ha subito negli ultimi anni, causato da una pandemia mondiale, quella da Covid-19. Questo per i lavoratori ha significato cambiare completamente il modo di approcciarsi alle proprie mansioni, in tempi estremamente brevi lo smart working è diventato l'unica possibilità per molti di noi.

All'inizio di marzo 2020, per far fronte alla diffusione della pandemia, il governo italiano, attraverso una serie di politiche di emergenza create ad hoc, ha effettuato un blocco totale, obbligando i lavoratori, per i quali era possibile farlo, ad adottare lo smart working. Il quale, in questo specifico contesto, meglio definibile come "Covid-work", in quanto



lavoro remoto forzato a casa, perdeva il suo tratto “smart” connesso alla flessibilità. Per quanto tremendo, il contesto pandemico ci ha offerto la possibilità di osservare un caso-studio naturale. Nasce così la ricerca condotta da Cellini, Pisacane, Crescimbene & Di Felice (2021), i quali hanno colto la prima ondata pandemica come opportunità per indagare come lo smart working venisse vissuto dai dipendenti di due istituti di ricerca italiani, il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche) e l’INGV (Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia), i quali furono oggetto di un’indagine condotta, ovviamente, online. Grazie ad un campione di 2.557 persone, rappresentativo di 1.827.792 lavoratori italiani, che al 29 aprile 2020 erano classificati in smart working (di cui 1.606.617 avviati a seguito dell’emergenza epidemiologica), gli autori riuscirono ad identificare gli aspetti principali che venivano considerati come positivi e negativi di tale condizione lavorativa.

Cellini et al. (2021) riscontrarono un atteggiamento tutto sommato positivo da parte dei lavoratori, i quali consideravano un vantaggio, ad esempio, il risparmio di tempo e denaro associato agli spostamenti per motivi di lavoro, per alcuni, anche la possibilità di bilanciare vita lavorativa e tempo libero in modo più flessibile veniva considerata un pregio del lavoro da casa. Emersero anche, però, una serie di aspetti controversi, che ora riporteremo per punti:

- perdita di opportunità di socializzazione (probabilmente causata in prevalenza dalle restrizioni dovute alla pandemia, non esclusivamente alla modalità di lavoro);
- sensazione di essere controllati in casa propria;
- perdita di una divisione netta tra lavoro e tempo libero;
- frammentazione sia delle attività lavorative che di quelle domestiche o familiari;
- aumentata complessità nello svolgere operazioni all’interno di gruppi di lavoro e nella comunicazione;
- lentezza della connessione domestiche rispetto a quella utilizzata sul luogo di lavoro;
- sovraccarico delle linee domestiche che incide sulla continuità nello svolgimento dei compiti lavorativi;
- performance insufficienti per tutti i componenti della famiglia a causa delle interferenze reciproche;

- impossibilità di accedere a materiale archiviato in ufficio.

Migliorabili, invece, risultarono gli aspetti relativi al supporto e assistenza tecnica, definizione dell'orario di lavoro ed eventuale grado di flessibilità dello stesso e modalità di collaborazione.

Quanto emerso da tale indagine può essere considerato uno spunto di riflessione anche per tematiche legate al mobbing. Quanto accaduto nel 2020 ha, infatti, inevitabilmente generato una serie di ripercussioni anche sul versante delle condotte vessatorie a danno del lavoratore, che traggono forza proprio da molti dei punti appena riportati. Stiamo assistendo, infatti, ad un *“significativo viraggio verso nuove modalità di manifestazione, le cui possibili conseguenze sul piano criminologico e vittimologico appaiono in costante e progressiva evoluzione”* (Cimino & Marvelli, 2021).

La riduzione dei lavoratori fisicamente presenti nella sede di lavoro ha favorito l'emergere di nuove forme di mobbing. Potremmo associare questa evoluzione a quella avvenuta per il bullismo scolastico, il quale viene considerato un precursore sociologico del fenomeno, che a causa della diffusione delle tecnologie, si è visto dislocato da un luogo fisico, la scuola appunto, ad un luogo non più delimitato nello spazio e nel tempo, dando vita a quello che oggi chiamiamo *“cyberbullismo”* (Pozzi, 2009, citato in Cimino & Marvelli, 2021).

A confermare quanto appena affermato sono le testimonianze degli utenti che si rivolgono agli sportelli di ascolto, dedicati nello specifico a chi è oggetto di condotte vessatorie nell'ambiente di lavoro. Qui vengono riportati casi in cui i datori di lavoro rimarcano costantemente l'inefficienza del dipendente in smart working, sottolineandone la lentezza e le scarse competenze informatiche. In questo modo si vanno ad aggravare le situazioni di coloro che potremmo già di per sé considerare vulnerabili in un contesto di smart working pandemico. Potremmo riportare, a titolo esemplificativo, i casi delle madri lavoratrici costrette a seguire anche i figli nella didattica a distanza, coloro i quali appartengono a categorie protette (tendenzialmente meno performanti sul piano produttivo e quindi con probabilità maggiori di essere esposti ad azioni mobbizzanti), i lavoratori over 45 con maggiori difficoltà di adattamento alle nuove tecnologie e nel ricollocarsi all'interno del mondo del lavoro, così come i lavoratori precari in lotta per l'assunzione a tempo indeterminato. Inoltre, tale modalità di lavoro, se non supportata da

adeguata formazione per chi ne deve fare uso, offre le condizioni ideali per la realizzazione di raffinate manipolazioni psicologiche sulla vittima, facendo leva sul suo senso di inadeguatezza rispetto allo sviluppo tecnologico e alle nuove richieste del mercato del lavoro. Così come abbiamo recentemente assistito alla nascita del cyberbullismo, oggi possiamo affermare di star osservando lo sviluppo dello “smart mobbing”, il quale è caratterizzato dalla trasposizione delle condotte vessatorie da un luogo fisico ad uno virtuale. Esempi pratici di azioni mobbizzanti dislocate nel mondo virtuale, potrebbero essere: l’esclusione dalla partecipazione a conference call, l’eliminazione di un lavoratore dalla chat aziendale, il conferimento di incarichi ripetitivi e monotoni, l’invio di email e messaggi al di fuori dell’orario di lavoro, costringendo il dipendente a rimanere perennemente connesso (Cimino & Marvelli, 2021).

È chiaro come, ad oggi, la ricerca sul fenomeno del mobbing abbia la necessità di ampliare i suoi confini. È necessario considerare la pandemia da Covid-19 come un evento che ha portato ad un’inaspettata accelerazione di quelle che sarebbero state le inevitabili evoluzioni delle modalità di lavoro associate allo sviluppo tecnologico. Questo tragico evento, però, ci ha anche fornito la possibilità di allungare il passo nell’avanzata della ricerca, fornendoci, come accennato precedentemente, un caso-studio naturale da osservare con attenzione e generalizzare anche alle situazioni di smart working indipendenti rispetto al contesto pandemico.

La ricerca dovrà, quindi, cogliere questa opportunità per avviare un nuovo filone di indagini relativo allo “smart mobbing”. Conoscere e capire come intervenire su questo genere di fenomeni comporterà vantaggi per tutte le parti che ne potrebbero essere coinvolte. I lavoratori potranno prendere maggiore consapevolezza della loro situazione, avendo così la possibilità di attuare migliori strategie di difesa dai mobber e combattendo più efficacemente le conseguenze che si abbatterebbero sulla loro salute psicofisica. Le aziende avrebbero la possibilità di attuare degli interventi di prevenzione primaria, in modo da evitare il verificarsi del fenomeno, risparmiandosi gli onerosi costi correlati al mobbing, non sono in termini di efficacia produttiva, ma anche di potenziali spese legali e di immagine. Infine il sistema sanitario eviterebbe le spese onerose derivanti dal sostegno alle vittime e lo Stato non si troverebbe a sopperire a gli oneri sociali collettivi, ad esempio, in relazione alle richieste di premature pensioni di invalidità (Bartalucci, 2000, citato in Cimino & Marvelli, 2021).

#### **4. L'indagine e i suoi obiettivi**

Alla luce di quanto esposto nei capitoli precedenti e grazie all'analisi della letteratura, si è reso più chiaro cosa fosse il mobbing, quali le sue cause, i suoi effetti e le caratteristiche che lo contraddistinguono. Per ricercatori e specialisti del settore della psicologia del lavoro è un fenomeno ormai noto e di relativamente semplice identificazione. Ma quale potrà essere la consapevolezza in quest'ambito dei lavoratori in generale? Di coloro che non si occupano di mobbing quotidianamente?

Nasce da questa domanda l'idea di indagare il punto di vista dei lavoratori, senza che si sentissero sotto esame, ma in modo tale da permetterci comunque di capire quanta e quale fosse la consapevolezza dei lavoratori riguardo il fenomeno del mobbing.

È stato dunque creato un questionario ad hoc, somministrato successivamente ad un campione di 116 lavoratori, impiegati in diversi settori e con vari ruoli. Il campione si è formato grazie alla pubblicazione su social, quali Instagram, Facebook e LinkedIn, del link per la compilazione del questionario e inviando lo stesso agli uffici di alcune aziende del territorio trevigiano, scelte casualmente. Questionario che era stato creato attraverso l'utilizzo della piattaforma Google Moduli, così da rendere possibile la compilazione online, in qualunque luogo e momento ai lavoratori. Tale piattaforma ha semplificato le modalità di partecipazione all'indagine e ha permesso che i dati venissero raccolti automaticamente man mano che i lavoratori inviavano le loro risposte.

Obiettivo dell'indagine era, appunto, conoscere la consapevolezza dei lavoratori comuni riguardo il fenomeno del terrorismo psicologico sull'ambiente di lavoro. Ciò è stato possibile chiedendo loro delle stime di quanto disagio potessero provocare alcune situazioni, considerate mobbizzanti dagli esperti, e della probabilità con cui si sarebbero potute verificare determinate conseguenze alle suddette situazioni. Inoltre, prendendo spunto dalla, seppur scarseggiante, letteratura in tema di smart working durante la pandemia, è stata colta l'occasione della vicinanza temporale rispetto all'emergenza Covid-19 per indagare la percezione di rischio di esposizione al mobbing in modalità di smart working, sfruttando la fascia più ampia di persone che in contesto pandemico hanno dovuto adottare tale modalità di lavoro (rispetto a coloro che la adottando quotidianamente, o addirittura l'adottavano precedentemente all'emergenza).

#### 4.1. Il questionario

Come si accennava precedentemente il questionario è stato creato ad hoc per quest'indagine. Non è stata utilizzata alcuna scala preesistente. È stato creato dopo aver preso in analisi la letteratura riportata in bibliografia, con particolare riferimento a colui che ha dato vita alla ricerca sul mobbing: Heinz Leymann.

Il questionario si apre con una prima scala, in cui viene chiesto ai partecipanti quanto disagio, secondo il loro parere, avrebbero potuto comportare una serie di 26 situazioni, se ripetute sistematicamente per mesi. I partecipanti hanno avuto modo di rispondere attraverso una scala Likert da 1 a 5, a cui corrispondono le etichette *nessun disagio*, *poco disagio*, *abbastanza disagio*, *molto disagio* e *disagio intollerabile*.

A seguire altre due scale, in cui veniva chiesto ai lavoratori quanto probabile fosse il verificarsi di una serie di eventi, in conseguenza alle azioni riportate in precedenza. Una scala presentava una serie di 17 possibili effetti sulla persona, mentre l'altra 11 possibili effetti sull'organizzazione, in cui le condotte mobbizzanti avrebbero potuto avere luogo. Per entrambe viene richiesto di rispondere con punteggi da 1 a 4, corrispondenti alle etichette *per nulla probabile*, *poco probabile*, *abbastanza probabile* e *molto probabile*.

Successivamente abbiamo chiesto ai partecipanti chi avesse avuto esperienza di smart working durante la pandemia da Covid-19, sia in modo diretto, sia indiretto, assistendo all'esperienza di amici o familiari. Tale domanda doveva svolgere il ruolo di filtro, affinché solo coloro che avessero avuto esperienza di smart working potessero rispondere alla scala seguente. Sezione in cui è stato chiesto ai partecipanti quanto, secondo loro, fosse possibile che il lavoro in smart working rischiasse di esporre i lavoratori ad una serie di circostanze che potrebbero comportare disagio. A tali circostanze, riportate sotto forma di item, era richiesto di rispondere assegnando un punteggio da 1 a 4 ciascuno, i quali corrispondevano alle etichette utilizzate anche precedentemente, ovvero: *per nulla probabile*, *poco probabile*, *abbastanza probabile*, *molto probabile*.

Si conclude così quella che potremmo considerare la prima parte del questionario.

La sua seconda parte, invece, prevede una serie di quesiti che vogliono indagare quale sia il grado di conoscenza delle persone sul mobbing e in che modo questa sia eventualmente pervenuta loro. Infatti, viene chiesto ai partecipanti se conoscano il mobbing e in quali

contesti ne abbiano eventualmente sentito parlare. Si chiede anche se ci sia consapevolezza relativamente all'esistenza dei diritti per le vittime di terrorismo psicologico sul lavoro. Infine, abbiamo voluto chiedere ai lavoratori se abbiano il desiderio di ricevere maggiori informazioni sull'argomento mobbing e quale modalità, in caso di risposta affermativa, privilegierebbero.

Nella terza, e ultima, sezione del questionario abbiamo inserito una serie di domande che fornissero informazioni sul singolo partecipante. Sono richiesti dati quali età, genere, provincia di lavoro, anni di esperienza lavorativa, posizione lavorativa e settore in cui opera il partecipante.

È stato deciso di richiedere al lavoratore che ci fornisse tali dati solo in fase conclusiva del questionario, così che si sentisse maggiormente libero di rispondere a tutte le altre domande, senza che percepisse come intaccato il suo anonimato o provasse una sensazione di invadenza della privacy. Fondamentale, infatti, è specificare che la compilazione del questionario è stata anonima per tutti coloro che hanno dato disponibilità di partecipazione all'indagine, in modo tale che si sentissero maggiormente liberi di esprimersi con sincerità.

Ecco, quindi, esposta sinteticamente la costruzione del questionario creato ed applicato. Si ricorda che il campione era costituito da 116 lavoratori, che hanno liberamente scelto di partecipare, senza alcuna ricompensa offerta per la loro collaborazione.

Altro aspetto di fondamentale importanza nel corso della realizzazione dello strumento è stato l'aver fatto compilare il questionario a campioni di ridotte dimensioni, così da poterne individuare gli aspetti migliorabili o pochi chiari. Procedimento che si è ripetuto fino ad arrivare alla versione finale dello strumento (riportata in appendice), apparentemente la migliore soluzione possibile, che ci permettesse allo stesso tempo di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Procederemo nel paragrafo successivo con l'esposizione di quanto emerso dall'analisi dei dati raccolti.

## **4.2. Risultati**

### **4.2.1. Analisi descrittive**

Nel presente paragrafo andremo a vedere quali sono gli esiti delle analisi statistiche condotte sui dati raccolti attraverso il questionario precedentemente descritto. Per poter fornire al lettore la possibilità di considerare con occhio più critico gli esiti che verranno riportati, partiremo con una descrizione del campione, così da conoscere meglio coloro che hanno partecipato all'indagine.

Ricordiamo che il campione è composto da 116 partecipanti, di cui il 40.5% si identifica nel genere femminile e il 59.5% nel genere maschile. Si tratta di lavoratori che operano quasi esclusivamente nel territorio italiano, per il 71.6% nella provincia di Treviso (ciò è dovuto sicuramente al metodo di campionamento), ma abbiamo anche un 15.5% di lavoratori di altre province del Veneto e un 12.1% di varie regioni d'Italia.

Sono stati coinvolti lavoratori di età comprese tra i 20 e i 70 anni, con età media di 37.5 anni (mediana 33, deviazione standard 13.3). Abbiamo scelto di racchiuderli in fasce per comodità statistica, ottenendo, dunque, un 44% di persone comprese tra i 20 e i 30 anni, un 33.6% compresi tra il 31 e i 50 anni e, infine, un 22.4% di over 50. Queste persone hanno esperienze lavorative di diversa durata, a seconda della loro età e del percorso di studi condotto prima di poter accedere al mondo del lavoro. Infatti il 30.2% dei partecipanti può essere considerato una new entry in tale contesto, avendo maturato massimo 5 anni di esperienza lavorativa. La maggior parte, il 39.7%, invece, rientra nella categoria di persone che sono nel pieno dell'attività da un periodo di tempo compreso tra i 6 e 20 anni. L'ultima fetta del campione vede al suo interno coloro che possiamo ormai considerare veterani del mondo del lavoro, ovvero quel 30.2% che ha maturato un'esperienza di oltre 20 anni.

Procediamo ora andando a vedere come si collocano i partecipanti all'interno del mondo del lavoro. Secondo i dati che ci sono stati forniti, la maggioranza è impiegata nel settore privato (81%), contro una minoranza del 19% che opera nel settore pubblico. Nello specifico abbiamo un 80.2% di persone che operano come dipendenti (pubblici o privati), contro un 9.5% e un 10.3%, rispettivamente, di titolari o soci d'azienda e freelance o lavoratori autonomi. Le professioni che tali lavoratori svolgono sono molto varie e vanno

a coprire tutte le categorie di operai, impiegati, quadri e dirigenti. Per una questione di semplicità nell'elaborazione statistica, tenendo sempre in considerazione gli obiettivi dell'indagine, abbiamo deciso di ridurre a due categorie le figure professionali coinvolte: coloro che occupano una posizione *elevata* (49.1%) o *non elevata* (50.9%) nella gerarchia organizzativa, a seconda del grado di responsabilità che viene dato loro e della possibilità che abbiano, o meno, dei sottoposti.

Avendo ottenuto un quadro più chiaro relativamente ai lavoratori che hanno preso parte alla compilazione del questionario, possiamo procedere nel riportare quanto emerso dalle scale che erano state loro somministrate.

Per praticità ad ogni scala è stata attribuita un'etichetta, come riporteremo di seguito, che sarà utilizzata anche nel corso del testo per fare riferimento alle specifiche serie di item.

Tabella 1. Etichette corrispondenti alle scale proposte.

<b>Etichetta</b>	<b>Scala corrispondente</b>
Disagio Mobbing (DM)	1° scala proposta: “quanto disagio credi possano provocare in una persona le seguenti situazioni, vissute nell’ambiente di lavoro, se ripetute per diversi mesi?”
Effetti Mobbing Persona (EMP)	2° scala proposta: “quanto credi sia probabile che le situazioni precedentemente proposte, ripetute per mesi, possano avere sulla persona che le subisce gli effetti elencati?”
Effetti Mobbing Organizzazione (EMO)	3° scala proposta: “quanto credi sia probabile che le stesse situazioni precedentemente proposte, ripetute per mesi, possano avere sull’azienda in cui si verificano gli effetti elencati?”
Mobbing Smart Working (MSW)	4° scala proposta: “Secondo la tua esperienza di smart working dovuto alla pandemia da Covid-19, quanto è probabile che lo smart working ponga le persone nelle circostanze proposte di seguito?”

Per ciascuna scala è stata condotta un'analisi descrittiva e un'analisi dell'affidabilità, attraverso il calcolo dell'Alpha di Cronbach. Quindi, prima di andare a vedere nello specifico quanto emerso dall'analisi descrittiva per ogni scala, proponiamo una panoramica generale, che ci permetta di individuare i risultati fondamentali e estremamente riassuntivi di tali analisi. Di seguito, Tabella 2, che ci permette di



apprendere velocemente punteggio medio, deviazione standard e Alpha di Cronbach di ciascun caso.

Tabella 2. Riassunto analisi descrittiva e di affidabilità delle scale.

Scala	Punteggio medio	Deviazione standard	Alpha di Cronbach
Disagio Mobbing (DM)	3.94	0.63	0.955
Effetti Mobbing Persona (EMP)	3.42	0.42	0.915
Effetti Mobbing Organizzazione (EMO)	3.41	0.47	0.888
Mobbing Smart Working (MSW)	2.29	0.58	0.903

Procediamo ora riportando gli esiti delle analisi descrittive di ogni scala singolarmente. Abbiamo stilato per ciascun caso una graduatoria degli item, ordinandoli da quello con media maggiore a quello con media inferiore. Seguendo l'ordine in cui i partecipanti hanno incontrato le varie scale nel corso della compilazione del questionario, iniziamo dagli item di Disagio Mobbing (DM). Ecco, di seguito, la prima graduatoria, riportata in Tabella 3:

Tabella 3. Punteggi medi per ciascun item della scala DM.

N°	Item	Media	Dev. Std
1	Si subisce violenze fisiche e/o molestie.	4.67	0.74
2	Vengono recate offese alla persona, ai suoi atteggiamenti e alla sua vita privata.	4.59	0.77
3	Si è umiliati e ridicolizzati (anche in pubblico).	4.56	0.79
4	Si viene minacciati verbalmente e/o per iscritto.	4.45	0.85
5	Vengono date informazioni volutamente non corrette.	4.27	0.76
6	Si è oggetto di attacchi istintivi di rabbia.	4.21	0.91
7	Si è ignorati, esclusi o emarginati.	4.16	0.97
8	Vengono diffuse chiacchiere e dicerie che riguardano la persona.	4.09	1.01
9	Si è ignorati quando ci si rivolge ad altri.	4.09	0.90
10	Vengono fatti scherzi spiacevoli da persone con le quali non si va d'accordo.	4.09	0.91

11	Si è oggetto di reazioni ostili quando ci si rivolge ad altri.	4.07	0.78
12	Non vengono concessi permessi e ferie (a cui si ha diritto) quando richiesti.	4.01	0.91
13	Si è messi a tacere quando ci si rivolge ad altri.	4.00	0.79
14	Viene criticato costantemente il proprio lavoro e impegno.	3.93	0.84
15	Viene alzata la voce nei propri confronti.	3.91	0.89
16	Non viene rivolta la parola dai colleghi se non è necessario (per ordine dei superiori o per loro decisione).	3.75	0.97
17	Vengono ridotte le proprie mansioni e/o responsabilità.	3.75	0.85
18	Le mansioni vengono sostituite con compiti banali, ripetitivi o spiacevoli.	3.73	0.89
19	Si è privati della propria posizione lavorativa.	3.73	1.02
20	Si viene isolati in una stanza lontana dagli altri.	3.67	1.10
21	Vengono nascoste informazioni che influenzano la prestazione lavorativa.	3.63	0.72
22	Viene impedito di rispettare il suo orario lavorativo a causa di un eccessivo carico di lavoro.	3.59	1.04
23	Viene chiesto di svolgere compiti incompatibili tra loro.	3.53	0.92
24	Vengono fatti notare ripetutamente i propri errori.	3.43	0.96
25	Si è oggetto di continue es ossessive viste di controllo dello stato di malattia (anche in presenza di una patologia accertata e comprovata).	3.43	1.20
26	Ogni aspetto del lavoro viene costantemente analizzato.	3.21	1.05

Presa visione della classifica sopra riportata, è possibile notare che anche la media minima ottenuta dagli item è superiore a 3, corrispondente ad *abbastanza disagio*. Possiamo allora sbilanciarci nell'affermare che i partecipanti abbiano la capacità di riconoscere nelle situazioni proposte dagli item delle fonti di disagio piuttosto importanti. È interessante osservare anche che i punteggi più alti, quindi superiori a 4 (ciò significa che le risposte più frequenti sono state *molto disagio* e *disagio intollerabile*), vengono riconosciuti negli item non direttamente connessi allo svolgimento delle mansioni, bensì a quelli che fanno riferimento all'immagine del lavoratore, alla reputazione, ai rapporti interpersonali e alla possibilità di comunicazione. Infatti, è possibile individuare solamente in una fascia centrale della graduatoria gli item relativi a condizioni di disagio strettamente connesse allo svolgimento dei propri compiti. Nella sezione terminale della graduatoria, invece, troviamo i due item che propongono situazioni in cui il lavoratore potrebbe vivere una

sensazione di invadenza dei propri spazi e della propria privacy da parte di una figura esterna.

Questione a parte dovrebbe essere, forse, considerato l'item che occupa la prima posizione, relativo alla possibilità di subire violenze fisiche o molestie sul luogo di lavoro: ad oggi è discussa l'eventualità di far rientrare eventi di tale gravità nella serie di azioni mobbizzanti, poiché si dibatte sul fatto che queste debbano essere considerate un fenomeno a parte, gestito diversamente rispetto al mobbing anche a livello legale.

Procediamo ora stilando la graduatoria degli item appartenenti alla scala Effetti Mobbing Persona (EMP), che riporteremo in Tabella 4.

*Tabella 4. Punteggi medi per ciascun item della scala EMP.*

<b>N°</b>	<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>Dev. Std</b>
1	Stress.	3.82	0.43
2	Intenzione di cambiare lavoro.	3.81	0.42
3	Riduzione della motivazione al lavoro.	3.78	0.44
4	Vivere della soddisfazione data dal lavoro.	3.78	0.44
5	Vivere con ansia l'ambiente di lavoro.	3.76	0.49
6	Essere sempre tesi e in allerta.	3.64	0.53
7	Riduzione del coinvolgimento nel proprio lavoro.	3.63	0.58
8	Riduzione delle prestazioni.	3.62	0.54
9	Problemi fisici legati allo stress (gastrite, pressione sanguigna...)	3.56	0.65
10	Vivere l'esperienza lavorativa come un trauma.	3.42	0.70
11	Vivere stati depressivi.	3.40	0.63
12	Vivere una perdita di autostima, umiliazione e vergogna.	3.32	0.72
13	Tendenza ad isolarsi.	3.19	0.76
14	Avere difficoltà nell'adattamento ad ambienti lavorativi in futuro.	2.97	0.81
15	Aumento del rischio di malattie cardiovascolari.	2.96	0.86
16	Cambiamenti permanenti della personalità.	2.75	0.85
17	Aumento del rischio di suicidio.	2.74	0.93

Osservando Tabella 4 possiamo notare una suddivisione in due parti della graduatoria. Nella sezione superiore troviamo degli item che pongono in evidenza come le persone tendano a considerare fortemente probabili una serie di potenziali conseguenze del mobbing strettamente legate alla prestazione lavorativa e al luogo di lavoro. Nella sezione inferiore, invece, possiamo trovare i possibili effetti legati agli aspetti psicofisici, che vengono quindi considerati dai partecipanti meno probabili. Potremmo allora ipotizzare che esista tra i lavoratori una tendenza a sottovalutare l'eventualità che il mobbing comporti gravi conseguenze a livello psicofisico. Secondo quanto visto nei capitoli precedenti, ciò entrerebbe in contrasto con la letteratura, relativamente alla possibilità delle vittime di essere colpite da danni fisici e psicologici, quali, ad esempio, il disturbo da stress post traumatico, il disturbo d'ansia generalizzato, il disturbo dell'adattamento... Possiamo allora ipotizzare che i lavoratori sottovalutino buona parte degli effetti del terrore psicologico sul posto di lavoro? Credendo che questo possa avere conseguenze importanti solo sulla loro identità di lavoratori, non comprendendo la gravità di ciò che potrebbe comportare sul loro benessere psicofisico? Cosa cambia, e soprattutto come cambia, la consapevolezza dei lavoratori dopo essere stati vittime di mobbing? Abbiamo visto, infatti, che secondo quanto riportato dalla letteratura, i soggetti mobbizzati considerano prioritariamente gli effetti che l'esperienza negativa ha sulla loro persona e sul loro benessere, prima che esclusivamente sulla loro identità di lavoratori.

Andiamo ora a vedere come sono stati valutati gli item della scala Effetti Mobbing Organizzazione (EMO) grazie a Tabella 5.

*Tabella 5. Punteggi medi per gli item della scala EMO.*

N°	Item	Media	Dev. Std
1	Clima di tensione generale e riduzione dello stato di benessere in azienda.	3.71	0.49
2	Riduzione della soddisfazione data dal lavoro nel personale.	3.65	0.53
3	Demotivazione del personale.	3.60	0.54
4	Riduzione della dedizione al lavoro e all'azienda da parte dei lavoratori.	3.57	0.62
5	Riduzione dell'attrattività dell'azienda per possibili "nuovi dipendenti".	3.42	0.74

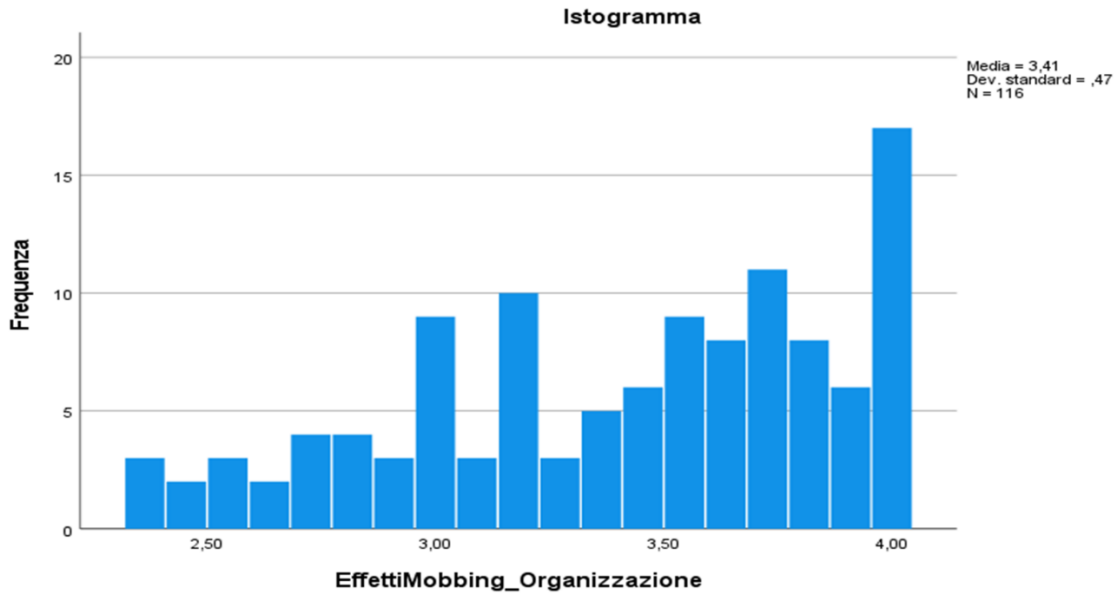
6	Difficoltà nel mantenere i livelli di prestazione dell'azienda.	3.41	0.65
7	Possibilità che le stesse situazioni coinvolgano altri lavoratori.	3.37	0.65
8	Riduzione della buona reputazione dell'azienda.	3.32	0.79
9	Intenzione di cambiare azienda anche da parte dei lavoratori non direttamente coinvolti.	3.29	0.69
10	Riduzione della competitività dell'azienda sul mercato.	3.11	0.78
11	Aumento del clima competitivo tra i dipendenti.	3.03	0.93

Innanzitutto notiamo che i partecipanti considerano ciascuna delle situazioni proposte dagli item altamente probabile, infatti i punteggi medi sono superiori a 3 (corrispondente all'etichetta *abbastanza probabile*) per ogni item. Ciò significa che la gran parte dei partecipanti ha considerato le situazioni come *abbastanza probabili* o *molto probabili*. Osservando più nel dettaglio la graduatoria, si pone in evidenza il fatto per cui gli item che descrivono possibili conseguenze per l'organizzazione rispetto al mercato del lavoro si trovano nella seconda metà della classifica. Nello specifico si evince come item che implicano conseguenze che comportano un aumento diretto dei costi per l'azienda, vengono, probabilmente, ancora sottovalutati dai lavoratori. In particolare si fa riferimento a contesti che comportano una riduzione delle performance aziendali, della reputazione dell'azienda, della competitività sul mercato rispetto ad altre realtà organizzative e un aumento del tasso di turnover.

La scala Effetti Mobbing Organizzazione merita un esame più accurato. Infatti, se esaminiamo il Grafico 1, in cui sono riportate le frequenze delle risposte medie, possiamo notare un considerevole numero di partecipanti che fornisce punteggi molto alti. Allo stesso tempo, però, si pone in evidenza una coda nell'istogramma verso i punteggi più bassi, non nettamente trascurabile, tanto da arrivare ad un valore minimo pari a 2.36. Questo ci porta a riflettere relativamente alla modalità in cui potrebbe essere distribuita all'interno del campione la consapevolezza dei lavoratori per quanto riguarda gli effetti del mobbing sulle organizzazioni. La gran quantità di lavoratori che ha fornito punteggi molto alti comporta uno spostamento della media verso un valore piuttosto elevato. Osserviamo, però, che una porzione non trascurabile di partecipanti ha fornito punteggi medio/bassi, che non hanno una forte influenza sullo spostamento della media, ma che ci

portano a considerare l'ipotesi per cui esistano lavoratori con una consapevolezza inferiore su quelli che sono i possibili reali effetti del mobbing sulle organizzazioni.

Grafico 1. Frequenza delle risposte medie agli item della scala EMO.



Prendiamo ora in analisi l'ultima scala di cui è composto il questionario, ovvero la Mobbing Smart Working (MSW). Ricordiamo, però, che questa scala non è stata compilata dalla totalità dei partecipanti. Infatti nel questionario è preceduta da una domanda, la quale funge da filtro, che permette di procedere nella compilazione del questionario solamente a chi ha avuto esperienza diretta o indiretta di smart working durante la pandemia da Covid-19. Per comodità statistica abbiamo unito in una sola categoria coloro che avevano vissuto tale esperienza, da coloro che non ne avevano avuto occasione, o che non avevano nemmeno assistito all'esperienza di qualcuno a loro vicino. Abbiamo, dunque, un 64.7% del campione originale che ha risposto ai vari item della scala MSW, contro un 35.3% che non ha avuto modo di eccedere ad essa. Di seguito, in Tabella 6, la graduatoria di item stilata per la scala in questione.

Tabella 6. Punteggi medi per gli item della scala MSW.

N°	Item	Media	Dev. Std
1	Ricevere email/messaggi/chiamate al di fuori dell'orario di lavoro costringendo il dipendente ad essere perennemente connesso.	3.05	0.93
2	Non ricevere adeguata strumentazione.	2.73	0.73
3	Non ricevere adeguata formazione.	2.50	0.88
4	Ricevere un maggior numero di incarichi monotoni e ripetitivi.	2.45	0.78
5	Vivere un costante controllo da parte dei superiori attraverso le piattaforme messe a disposizione.	2.41	0.89
6	Percepire che vengano ridotte mansioni e responsabilità.	2.25	0.74
7	Viene rimarcata l'inefficacia del dipendente per la sua lentezza e scarse competenze informatiche.	2.15	0.88
8	Vivere la condotta del datore di lavoro come prevaricatoria.	2.14	0.90
9	Essere esclusi dalla partecipazione a conference call utili allo svolgimento delle mansioni.	2.11	0.70
10	Vengono fatte pressioni per lavorare in presenza nonostante l'alto rischio di contagio e il diritto allo smart working.	2.04	0.90
11	Esser esclusi dalla chat aziendale.	2.03	0.72
12	Discriminazioni e atteggiamento ostile verso i dipendenti che hanno dovuto effettuare una o più quarantene.	1.99	0.95
13	I permessi non vengono concessi facilmente per visite mediche legate alla guarigione da Covid-19.	1.93	0.87

Fin da un primo sguardo possiamo notare come i punteggi, in generale, non siano particolarmente elevati. Ciò potrebbe significare che i partecipanti non si sentano particolarmente esposti al rischio di vivere le situazioni presentate dagli item. Scendendo un po' più nel dettaglio, possiamo osservare come le dinamiche che potrebbero essere più facilmente riconducibili ad azioni mobbizzanti, nel caso in cui dovessero ripetersi frequentemente per diversi mesi, siano collocate nella sezione inferiore della classifica. Questo ci potrebbe portare ad ipotizzare che i lavoratori si sentano tendenzialmente più al sicuro e protetti da condotte mobbizzanti in un contesto di smart working, andando, in tal caso, a supportare quanto riportato dalla letteratura presentata precedentemente. Potremmo considerare, come spiegazione a tale risultato, il fatto che lo smart working non sia ad oggi la modalità di lavoro principale e, quindi, le dinamiche ad esso associate non siano ancora note al pubblico? Oppure, il fatto che sia un tema di ricerca molto

recente, motivo per cui i suoi esiti non sono ancora stati largamente divulgati? In ogni caso, i risultati dell'elaborazione statistica dei dati ottenuti tramite la scala MSW, sembrano sostenere l'ipotesi secondo la quale i lavoratori si sentono al rifugio da condotte vessatorie in ambito lavorativo nel momento in cui operano in smart working. Sentimento, però, che sempre più pare nascere da un'illusione. Infatti, gli studi sull'evoluzione del fenomeno di *smart mobbing* sostengono l'ipotesi secondo cui il terrorismo psicologico legato al mondo del lavoro stia subendo un'evoluzione, adattandosi anch'esso all'era del digitale.

Infine, per tutte e quattro le scale presenti nel questionario, è stata condotta l'analisi fattoriale tramite SPSS. Abbiamo scelto di effettuare tale analisi per poter considerare la possibilità di poter estrapolare alcuni fattori da ciascuna scala. In ogni caso è stato utilizzato, a tale scopo, il metodo scree-plot, il quale ha sempre dato come esito l'esistenza di un solo fattore per ciascuna scala (da qui la scelta delle etichette utilizzate per nominarle). Si riporta di seguito, in modo riassuntivo, quanto estrapolato dall'analisi fattoriale:

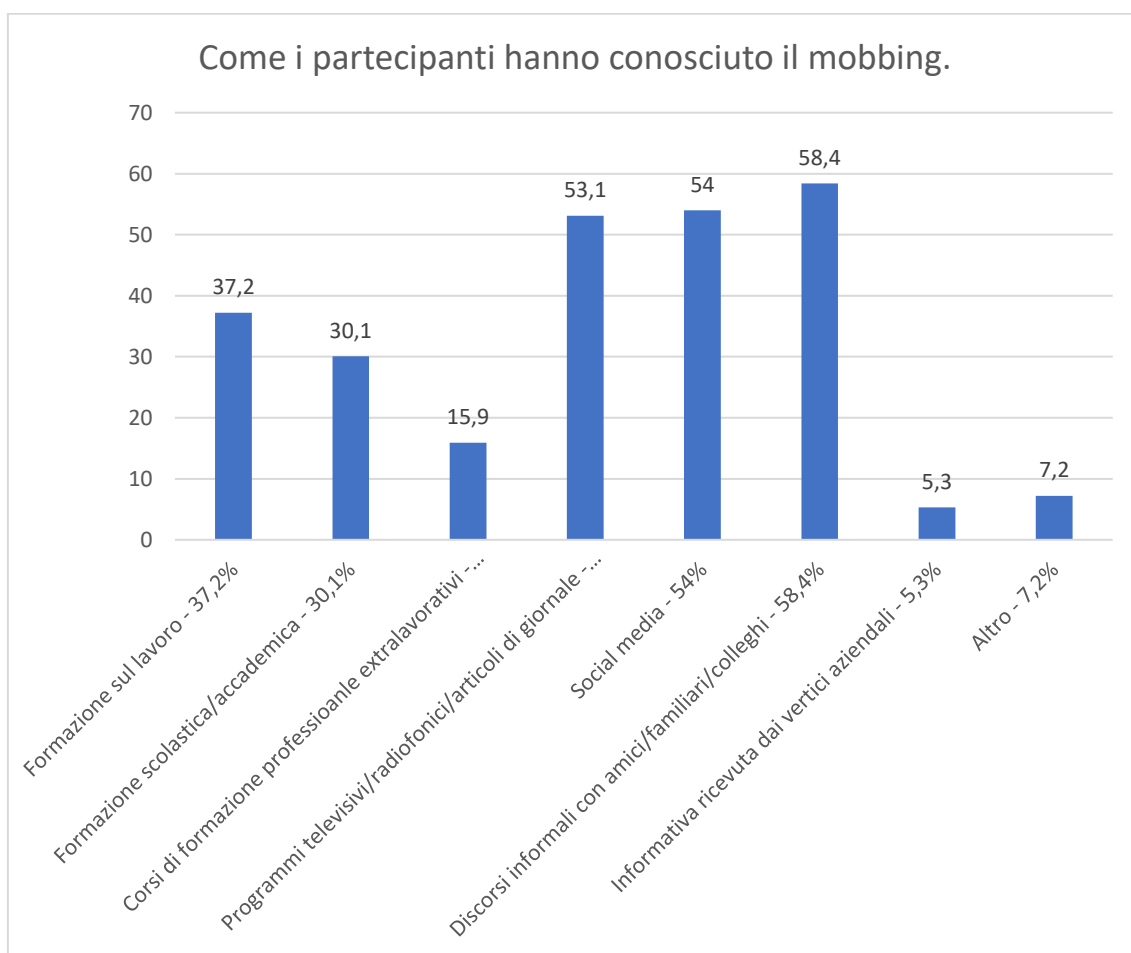
- DM: livello di disagio che le condotte mobbizzanti comportano (unico fattore estratto);
- EMP: stima delle probabilità che le condotte mobbizzanti abbiano determinate conseguenze sulle persone (unico fattore estratto);
- EMO: stima delle probabilità che le condotte mobbizzanti abbiano determinate conseguenze sulle organizzazioni in cui hanno luogo (unico fattore estratto);
- MSW: rischio di essere esposti a condotte potenzialmente mobbizzanti in smart working (unico fattore estratto).

Allo stesso modo, per tutte e quattro le scale, è stata condotta un'analisi dell'affidabilità attraverso il calcolo statistico dell'Alpha di Cronbach, andando a confermare, come era già possibile vedere in Tabella 2, l'ottima affidabilità delle scale costruite. Analisi che ha comportato anche il calcolo delle correlazioni item-totale, permettendoci di asserire che non sia necessario apportare modifiche, rimuovendo alcuni item, per nessuna delle quattro scale.

Giunti a tal punto abbiamo proceduto con l'analisi dei dati ottenuti grazie alla seconda sezione del questionario, immediatamente successiva alle quattro scale.



Innanzitutto, si è chiesto ai partecipanti se fossero a conoscenza del fenomeno del mobbing e si è così scoperto che solamente il 42.2% della popolazione conosce effettivamente il fenomeno, mentre esiste un massiccio 55.2% che ha già avuto modo di sentir nominare il fenomeno, ma senza mai aver approfondito l'argomento; il restante 2.6% del campione non ne ha mai sentito nemmeno parlare. Abbiamo voluto, allora, capire come fossero venuti a conoscenza del mobbing i lavoratori che avevano risposto in modo affermativo. Riportiamo di seguito un grafico, che ci permetta di avere una panoramica più chiara della frequenza con cui sono state scelte le possibili risposte proposte dai partecipanti.



È possibile notare immediatamente come i discorsi informali, i social media e i programmi televisivi/radiofonici o articoli di giornale siano associati a percentuali molto

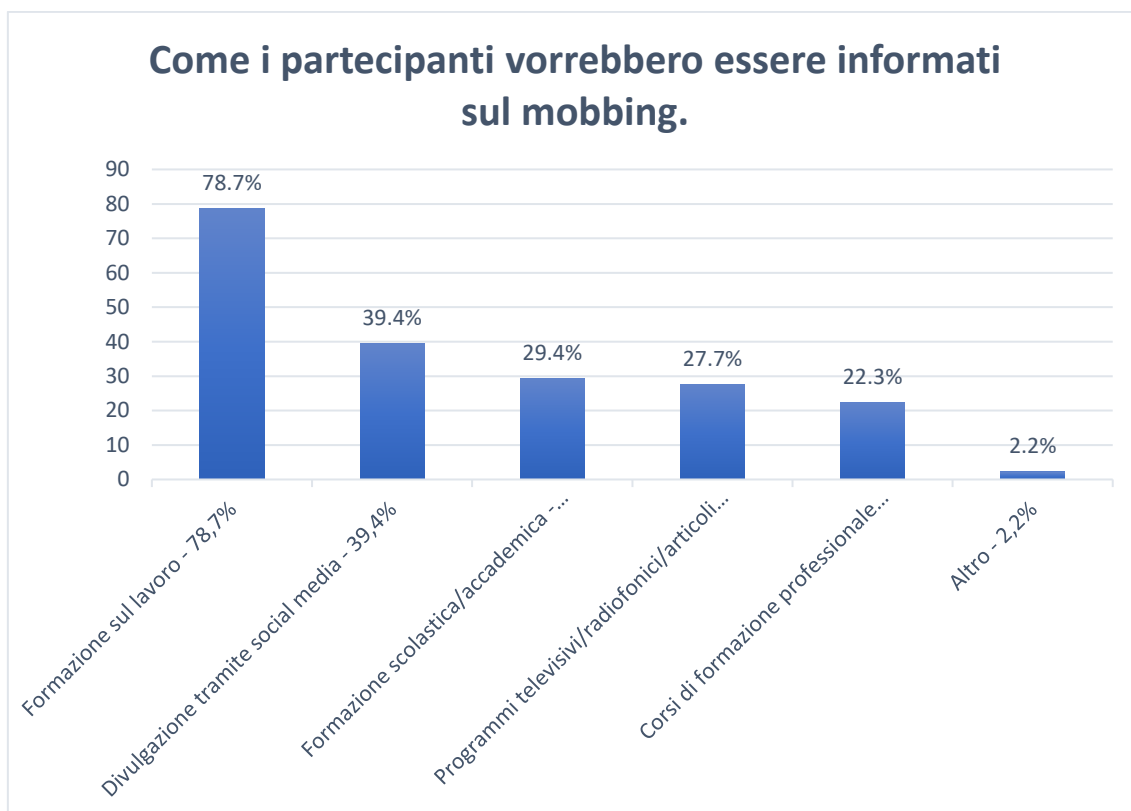
elevate. Ciò significa che la stragrande maggioranza dell'informazione relativa al mobbing arriva ai lavoratori attraverso canali di informazione informali, ad esclusione di qualche testata giornalistica o programma di divulgazione scientifica. Le informazioni arrivano spesso e con molta probabilità da fonti indefinite o non verificate, si fa riferimento a discorsi informali e diffusione tramite social media. L'importanza che ad oggi viene conferita ai social media per la divulgazione di informazioni potrebbe, da un lato, spaventarci, poiché si tratta di una diffusione fuori controllo (molte volte non si verifica la fonte, non si ha modo di valutarne l'attendibilità, non è possibile avere potere assoluto sui percorsi che un messaggio può intraprendere e sui modi in cui potrebbe essere distorto), dall'altro lato, avrebbe le potenzialità per diventare un ottimo mezzo per la condivisione di conoscenza, sarebbe necessario, in tal caso, trovare un metodo per controllare e regolamentare tale diffusione.

Per quanto concerne, invece, la conoscenza ottenuta tramite la formazione sul lavoro, scolastica o accademica e corsi professionalizzanti extralavorativi, le percentuali scendono vertiginosamente. Il che significa che è solamente una minoranza dei partecipanti ad essere stata informata sul fenomeno tramite fonti certamente attendibili e idonee. Questo aspetto potrebbe fornire un ulteriore spunto di riflessione per la programmazione e creazione di progetti di prevenzione, infatti, secondo quanto emerge, il tema non è sufficientemente trattato nei percorsi formativi a cui il lavoratore, o futuro lavoratore, prende parte nel corso della sua vita. Inoltre, aspetto degno di nota, riguarda la percentuale minima corrispondente all'informazione giunta ai partecipanti grazie a quanto comunicato dai vertici aziendali. Ciò ci suggerisce che i manager non prendano in considerazione a dovere il rischio che si possano verificare degli episodi di mobbing nelle realtà in cui operano. Questo rappresenterebbe, paradossalmente, secondo quanto emerso dalle ricerche riportate dalla letteratura, un possibile aumento del rischio che il mobbing subentri nelle organizzazioni. Infine, un'ultima piccola porzione del nostro campione, riporta di aver avuto modo di conoscere il fenomeno del terrore psicologico sul luogo di lavoro perché si è ritrovata ad essere vittima di condotte mobbizzanti o ad assistere parenti/amici/colleghi intrappolati in tali situazioni.

Tali risultati ci portano ad ipotizzare che il mobbing possa essere sottovalutato o non sufficientemente noto a livello manageriale nelle organizzazioni. Aspetto che porta ulteriore conferma del fatto che non sia abbastanza noto tale fenomeno è dato dal 67.2%

dei partecipanti che ha ammesso di essere consapevole della possibilità dell'esistenza di diritti per le vittime di mobbing, ma di non avere idea di quali essi siano realmente. Mentre soltanto un 10.3% li conosce nello specifico e un 22.4% non immagina nemmeno la loro esistenza. La scarsissima consapevolezza sul tema rappresenta un campanello d'allarme impossibile da ignorare. Infatti, tale situazione, pone in una posizione molto difficile le potenziali vittime di mobbing. le quali, oltre alla possibilità di non conoscere il mobbing, con elevata probabilità non conoscono nemmeno l'esistenza dei diritti per chi è vittima di tali condotte vessatorie e, di conseguenza, non sapranno riconoscere le vie legali, a loro tutela, per porre fine ad un'esperienza traumatica nel contesto di lavoro.

Nonostante il quadro riportato, relativamente alla conoscenza effettiva del fenomeno del mobbing tra i lavoratori, possa sembrare a tratti preoccupante, è possibile intravedere una speranza nei potenziali risvolti futuri di divulgazione degli esiti di ricerca. Infatti, una maggioranza composta da un 80.2% dei partecipanti ha affermato di voler essere maggiormente informata sul tema (permane un 19.8% di lavoratori che preferiscono rimanere all'oscuro dal fenomeno). Abbiamo, allora, cercato di capire in quale modo essi desidererebbero ricevere le informazioni utili, così da poter riflettere su progetti di interventi di prevenzione primaria sul tema.



Impossibile, osservando i dati soprariportati, sottovalutare l'imponente numero di persone (78.7%) che vorrebbe il tema del mobbing tra gli argomenti trattati nei corsi di formazione sul lavoro. Notiamo anche che una notevole quantità di partecipanti, anche se meno impattante nei numeri, vorrebbe sentirne maggiormente parlare sui social. Quali considerazioni potremmo trarre da ciò? Quanta importanza hanno effettivamente ottenuto questi nuovi mezzi di comunicazione? Sicuramente questa sarà una motivazione in più per condurci a prendere i social media in considerazione, quali strumento per la diffusione scientifica, e per raggiungere un metodo che distingua in modo semplice (adatto anche ai più pigri) le informazioni attendibili, da quelle con fonti poco raccomandabili. Inoltre, in quella minima percentuale associata ad *Altro*, possiamo collocare qualcuno che, tra i partecipanti, ha espresso interesse per la pubblicazione e divulgazione delle sentenze emesse dai tribunali nell'ambito del mobbing. Questa, forse, potrebbe rappresentare una possibile leva, non frequentemente considerata fino ad oggi, per permettere alla popolazione di avvicinarsi al fenomeno, alle vittime di rendersi consapevoli dei propri

diritti, alle organizzazioni in cui condotte vessatorie vengono attuate e ai mobber di comprendere i rischi (legali e non solo) che corrono.

Con ciò, siamo arrivati a concludere il quadro generale di quanto emerso dall'analisi dei dati ottenuti tramite il questionario. Ma i nostri studi non terminano qui, avendo voluto approfondire la questione, abbiamo scelto di indagare la possibilità che esistano delle correlazioni tra tali dati. Così, di seguito, seguiremo nell'espone quanto emerso dal procedere dell'indagine.

#### **4.2.2. Studi correlazionali**

Prima di esporre i risultati ottenuti dagli studi correlazionali si vuole ricordare e sottolineare che non si sta discutendo, per l'appunto, di relazioni causali e, quindi, di nessi causa-effetto, bensì di semplici correlazioni.

Inizieremo anche in questo caso prendendo come riferimento la prima sezione del questionario, ovvero quella composta dalle scale. È emersa immediatamente una correlazione tra le scale *Disagio Mobbing*, *Effetti Mobbing Persona* ed *Effetti Mobbing Organizzazione*. Il che significa che i punteggi di ciascuna scala tendono a seguire un andamento coerente rispetto ai punteggi delle altre tre. Per quanto riguarda la scala *Mobbing Smart Working*, si evidenzia un netto distacco rispetto alla serie di item che vanno ad indicare il disagio che contesti mobbizzanti possono procurare, mentre risulta correlare, seppur debolmente, con le scale in cui si va ad indagare la stima della probabilità che il mobbing possa avere effetto sulle persone e sulle organizzazioni. In generale, potremmo considerare la serie di item relativi al rischio di mobbing in smart working come un'unità leggermente slegata rispetto alle altre tre scale costituenti il questionario, le quali invece dimostrano avere correlazioni positive molto forti tra loro.

Si prosegue quindi andando ad indagare se esistano delle correlazioni significative tra le scale e alcuni dati che potremmo considerare anagrafici/descrittivi del campione di riferimento. Infatti, si è voluto valutare un possibile legame tra gli item e la maturità, in termini di età, e l'esperienza lavorativa maturata dei partecipanti. L'unica scala a riportare una correlazione significativa e positiva con questi termini è la prima proposta nel questionario, ovvero *Disagio Mobbing*, nella quale vengono riportati punteggi più alti dai

partecipanti con età maggiore (over 50) ed esperienza lavorativa più duratura (almeno 20 anni), riscontrando una differenza, in particolar modo, rispetto alle più giovani new entry del mondo del lavoro (età compresa tra i 20 e i 30 anni, esperienza lavorativa massima di 5 anni). Da questo esito potremmo dedurre che coloro i quali hanno avuto modo di vivere più a lungo le realtà organizzative siano maggiormente consci di quanto possano pesare certe tipologie di condotte e situazioni, se protratte nel tempo, avendo avuto maggiori possibilità di conoscere e vivere le dinamiche aziendali.

Per quel che concerne le scale EMP, EMO e MSW non emergono correlazioni significative con età ed esperienza lavorativa dei partecipanti. A titolo descrittivo, riportiamo, però, che è stato possibile notare un aumento dei punteggi nella fascia di età 31-50 ed anni lavorativi maturati 6-20, sia nelle risposte agli item relativi agli effetti del mobbing sulle persone, sia agli item con riferimento alle conseguenze del fenomeno sulle organizzazioni in cui ha luogo. Mentre, in relazione allo smart mobbing, si è notata una maggiore attenzione e consapevolezza da parte delle persone più giovani, nonostante la minore esperienza lavorativa; potremmo spiegare tale fatto con la maggior attitudine e vicinanza delle nuove generazioni ai social media e, generalmente, al digitale.

Ci siamo poi chiesti se genere, settore d'impiego, posizione nella gerarchia organizzativa e ruolo nel mercato del lavoro potessero in qualche modo influenzare le risposte fornite ai vari item.

Le prime osservazioni hanno avuto come oggetto il genere. In letteratura pare ci sia ancora della discordia su quali siano le categorie di lavoratori con maggiori probabilità di diventare vittime di mobbing, ma in molti casi le donne vengono indicate come bersaglio frequente. Ricordano che non stiamo riportando relazioni casuali, abbiamo, però, notato che le donne riportano punteggi tendenzialmente più alti su tutte e quattro le scale. Dovremmo, forse, allora, porci delle domande sul motivo di questa tendenza? Possiamo ricondurre tali esiti semplicemente ad una maggiore sensibilità e attenzione alle dinamiche sociali? Oppure dovremmo effettivamente considerare l'opzione per cui le donne si sentano maggiormente esposte al rischio costituito dal mobbing?

Considerando gli altri termini precedentemente citati, si è osservata una maggiore sensibilità nel settore pubblico, rispetto a quello privato, nei confronti delle conseguenze che il terrore psicologico può provocare su persone e organizzazioni, ma anche sul rischio

di essere esposti a condotte vessatorie durante l'attività di smart working. Per entrambi i settori, i risultati delle analisi, non hanno evidenziato particolari differenze nella scala *Disagio Mobbing* tra chi occupa posizioni elevate e non elevate. Mentre, sempre con riferimento alla posizione nelle gerarchie organizzative pubbliche e private, sono stati rilevati punteggi tendenzialmente più alti dai lavoratori di posizione non elevata nelle scale *Effetti Mobbing Persona*, *Effetti Mobbing Organizzazione* e *Mobbing Smart Working*, in quest'ultima la differenza è stata piuttosto notevole. Infine, ha stupito quanto emerso dallo studio correlazione tra le scale e il ruolo organizzativo dei rispondenti, infatti, è emersa una media dei punteggi di risposta maggiore nella categoria dei dipendenti per quanto riguarda la consapevolezza relativa agli effetti del mobbing su persone e organizzazioni; mentre sulle scale *Disagio Mobbing* e *Mobbing Smart Working* non ci sono state differenze considerevoli tra le risposte medie di dipendenti e titolari di attività lavorative. Dovrebbe questo essere, forse, uno spunto di riflessione sulla conoscenza del tema da parte di chi è a capo di organizzazioni? E sulle conseguenze che comporta, anche a livello di scelta sulle politiche da attuare per la gestione dei rapporti con le risorse umane?

In ultima battuta abbiamo considerato la possibilità che esistessero delle correlazioni significative tra età, genere, esperienza, posizione nell'organizzazione (elevata/non elevata) e ruolo (dipendente/titolare) dei partecipanti, rispetto ad aver avuto modo di esperire lo smart working (direttamente/indirettamente), alla conoscenza del fenomeno del mobbing, dei diritti per chi ne è vittima e al desiderio di ricevere maggiori informazioni a riguardo. Sono risultate essere solo poche le correlazioni considerabili significative, che verranno di seguito brevemente esposte.

È stato chiesto ai partecipanti se conoscessero il fenomeno del mobbing e, considerando che, come visto inizialmente, solo una minoranza è all'oscuro del fenomeno, pare che ciò sia legato all'età e al genere. Infatti i giovani sotto i 30 anni rappresentano la totalità di quella minoranza che non ha mai sentito nominare il mobbing. Mentre, per quanto riguarda il genere, la differenza significativa sta nella quantità di persone che conoscono bene il fenomeno e coloro che ne hanno solamente sentito parlare; la gran parte di coloro che sono ferrati sul tema sono donne.

L'età, così come la durata dell'esperienza lavorativa, correla significativamente con la consapevolezza dell'esistenza dei diritti per le vittime di condotte vessatorie, considerabili mobbizzanti. È possibile osservare una riduzione del numero di persone che non ne è a conoscenza con l'aumentare dell'età e della "maturità lavorativa" dei partecipanti, in particolare, quasi la totalità degli over 50 e di coloro che vivono il mondo del lavoro da almeno 20 anni si dichiara consapevole dell'esistenza di tali diritti.

Infine, potrebbe essere di particolare interesse nell'ottica della creazione di nuovi progetti di prevenzione e informazione, il legame significativo tra la posizione all'interno della gerarchia organizzativa dei lavoratori e il desiderio di ricevere maggiori informazioni sul tema mobbing. Dalle nostre analisi emerge come siano, in prevalenza, coloro i quali occupano le posizioni più elevate, che hanno quindi maggiori responsabilità e/o dei sottoposti, a non sentire la necessità di ricevere maggiori informazioni e formazione riguardo il terrore psicologico sul luogo, fisico o digitale, di lavoro. Sottolineando che, in ogni caso, si tratta di una minoranza, dovremmo probabilmente chiederci se ciò sia dovuto dalla credenza che il mobbing sia un fenomeno che coinvolge solo le posizioni non elevate, oppure se possano essere altre le cause di tale risultato.

Si concludono qui le analisi statistiche che sono state condotte sui dati ottenuti tramite il questionario creato. Si tratta, come abbiamo potuto notare, di un'indagine che ha fornito un quadro generale riguardante la consapevolezza sul fenomeno del mobbing di un piccolo campione di lavoratori italiani. I dati ottenuti hanno portato a spunti di riflessione, dubbi e ipotesi che potrebbero divenire obiettivo di indagini future.

### **4.3. Conclusioni sui risultati ottenuti dal questionario**

L'analisi dei dati ottenuti tramite il questionario creato ad hoc per l'occasione ci ha permesso di trarre alcune conclusioni. Abbiamo infatti visto, fin dalle fasi iniziali, che i partecipanti tendono a considerare particolarmente disagiati le condotte mobbizzanti nei luoghi di lavoro (nonostante non fosse stata data loro alcuna indicazione sul fatto che queste potessero essere ricondotte al fenomeno). Vengono riportati punteggi particolarmente alti, con una media pari a 3.94 (deviazione standard 0.63), in questi item. Nello specifico vengono considerate più gravi le dinamiche che coinvolgono l'immagine



pubblica del lavoratore, la sua reputazione e la possibilità che esso dovrebbe avere di relazionarsi e comunicare con gli altri componenti dell'organizzazione. Dimostrano una maggiore attenzione sul tema i partecipanti con maggior anzianità, sia in termini anagrafici che di esperienza lavorativa. Rispetto ai quali si evidenzia un distacco degno di nota dei giovani recentemente entrati a far parte del mondo organizzativo. Sarebbe interessante approfondire l'argomento nelle ricerche future, chiarendo le motivazioni di questa differenza tra categorie di lavoratori. È possibile credere che l'unica caratteristica discriminante sia "l'anzianità di servizio"? Oppure potrebbero esserci altri fattori ad incidere sulla percezione e sulle credenze dei lavoratori?

Considerando invece quanto è stato espresso dai partecipanti sulle conseguenze delle condotte mobbizzanti proposte dagli item della scala *Disagio Mobbing*, notiamo subito una tendenza a valutare come più probabili gli effetti sull'individuo inteso come lavoratore, che come persona. Aspetto che entra in contrasto con quanto invece riportato dalle vittime di mobbing nella letteratura presa in esame, le quali sostengono di aver subito dei danni nella totalità della loro persona, non esclusivamente nella loro identità di lavoratori. Sarebbe, quindi, interessante approfondire la modalità con cui può cambiare il pensiero del lavoratore prima e dopo essere stato a contatto con il fenomeno del terrore psicologico sul luogo di lavoro. Mentre, relativamente al tema degli effetti del mobbing sulle organizzazioni, sono state rilevate medie estremamente alte nel complesso per tutti gli item. Andando a vedere nel dettaglio gli andamenti dei punteggi, però, si nota una certa quantità di rispondenti che ha dato punteggi medio/bassi e la restante parte (quasi di pari dimensioni) che ha fornito punteggi estremamente elevati, il che influenza in modo massiccio il calcolo delle medie. Emerge da ciò una consapevolezza riguardo le conseguenze che il mobbing potrebbe avere sulle aziende molto diversa tra i lavoratori, aspetto che andrebbe indagato più a fondo ai fini degli interventi di formazione e prevenzione, per comprendere quali debbano essere gli obiettivi su cui lavorare per gestire al meglio questo fenomeno. Sia che si tratti di effetti sulle persone, che sulle organizzazioni, le analisi correlazionali hanno posto in evidenza una maggiore consapevolezza dei rischi da parte dei dipendenti delle varie realtà aziendali, rispetto ai partecipanti che assumono il ruolo di titolari delle attività. Questo ci porta a presupporre una scarsa informazione sul tema soprattutto in coloro che dovrebbero conoscerlo al

meglio, per poter mantenere un clima di benessere lavorativo per tutte le fasce della gerarchia organizzative, oltre che una miglior performance aziendale.

Andando poi a toccare il tema del rischio di mobbing in smart working, ci siamo resi conto che la scala *Mobbing Smart Working* risulta lievemente slegata rispetto alle altre tre scale e, soprattutto, in nessun modo correlata alla scala *Disagio Mobbing*. Inoltre, sono stati riportati punteggi particolarmente bassi nella media (2.29, con deviazione standard 0.59), il che andrebbe a supportare le ipotesi riscontrate in letteratura, secondo cui i lavoratori vivono l'illusione di potersi rifugiare da condotte vessatorie nel mondo del lavoro digitale. Ciò si scontra con gli esiti delle prime ricerche sul tema, le quali pongono l'attenzione sul fenomeno emergente dello *smart mobbing* (ovvero il corrispettivo del classico mobbing, ma evolutosi ed adattatosi all'era digitale). Bisogna ammettere, però, che si è rilevato un leggero distacco dalla media che vede come protagonisti le giovani new entry del mondo del lavoro, le quali dimostrano una maggiore consapevolezza su tali rischi, probabilmente dovuta alla loro maggiore attitudine e conoscenza dei social media e del digitale in generale. Sicuramente si tratta di una tematica ancora molto recente, ma che ha subito un'accelerazione nella sua evoluzione a causa della pandemia da Covid-19 da poco verificatasi, motivo per cui si rende ancor più necessario di quanto già non fosse ampliare gli studi e la conoscenza sull'argomento "smart working", anche in relazione al fenomeno del mobbing.

Oltre alle analisi condotte sulle quattro scale che costituiscono il questionario, è stato interessante comprendere quanto emerso dalle risposte dei partecipanti relative alla conoscenza del mobbing. Con gran sollievo si è scoperto che il tema è noto, seppur in gradi diversi, da quasi la totalità del nostro campione, nonostante una parte considerevole di lavoratori (quasi la metà) lo abbia solamente sentito nominare e non lo conosca nel dettaglio. Un campanello d'allarme è stato, probabilmente, prendere coscienza del fatto che in gran parte dei casi il fenomeno è stato reso noto tramite discorsi informali con amici, colleghi o parenti, oppure tramite social media, il che ci porta ad ipotizzare che una certa quantità delle informazioni di cui i partecipanti sono in possesso potrebbe non essere veritiera. Se la quantità di lavoratori a cui è noto il tema del mobbing rappresenta la maggioranza del nostro campione, non possiamo affermare lo stesso per coloro che ne conoscono i diritti relativi. Infatti, è davvero ridotta la quantità di partecipanti che conosce in modo approfondito i diritti per chi è vittima di mobbing. Ciò che ci fa ben sperare è il

dichiarato interesse dei lavoratori di apprendere maggiormente sull'argomento, in particolare con il desiderio di essere informati durante i corsi di formazione sul lavoro. Non trascurabile nemmeno la richiesta però che la divulgazione avvenga tramite social media, il che ci fa comprendere come, ad oggi, queste piattaforme potrebbero divenire un ottimo strumento di diffusione della conoscenza, se adeguatamente regolamentate, in modo da non indurre chi ne usufruisce ad assorbire informazioni scorrette o manipolate. Tornando, però, alla conoscenza del tema mobbing e dei diritti ad esso annessi, abbiamo potuto osservare che il tema è meglio conosciuto dalle donne, mentre coloro che sono più distanti dall'argomento sono i giovani con minore esperienza lavorativa. Da un risultato del genere potrebbero nascere diverse riflessioni. Ad esempio, un tale esito potrebbe essere dato da una diversa sensibilità? O dal fatto che chi ne approfondisce i vari aspetti sente di essere maggiormente a rischio di venire colpito da dinamiche vessatorie? Si tratta sicuramente di un ottimo spunto per condurre ricerche future e approfondire le dinamiche di questo fenomeno. Infine, un ultimo aspetto è stato considerato particolarmente degno di nota: quella minoranza che ammette di non voler essere maggiormente informata sul mobbing è in gran parte costituita da lavoratori che ricoprono posizioni elevate nelle gerarchie organizzative. Questo piccolo aspetto potrebbe essere considerato preoccupante, in quanto queste figure hanno molta influenza sulla gestione del fenomeno, motivo per cui non può essere assolutamente trascurato, nonostante rappresenti una minoranza. Sarà allora nostro dovere cercare di capire come coinvolgere ed attirare l'interesse di queste persone.

Si conclude in tal modo l'indagine condotta grazie al questionario che è stato creato. Motivo per cui, considerata la rilevanza che è emersa relativamente ai temi della prevenzione e della scarsa conoscenza degli aspetti legali, saranno proprio questi gli argomenti che verranno trattati nel proseguo del presente scritto.

## **5. Possibili interventi a scopo preventivo**

Nel presente capitolo andremo a vedere quali saranno le possibili azioni a disposizione di lavoratori e organizzazioni, che permetteranno loro di evitare il verificarsi del mobbing, così da non doversi trovare a gestire situazioni estremamente difficili con ingenti danni.

### **5.1. La divulgazione della conoscenza, la prima arma contro il mobbing.**

Esistono vari fronti su cui intervenire a scopo preventivo. Il primo aspetto potrebbe sicuramente essere dato dalla diffusione della conoscenza del fenomeno. Vediamo infatti, anche da quanto emerso grazie alla nostra indagine, quanto sia ingente il numero di persone che non conosce il mobbing, o lo ha solo sentito nominare, senza mai aver approfondito il tema. Emerge, inoltre, una consistente richiesta dei lavoratori di essere maggiormente formati a riguardo, in particolare all'interno dell'ambiente di lavoro. Motivi, questi, che ci portano a consigliare la formazione aziendale come mezzo che permetta ai lavoratori di ampliare le loro conoscenze nel settore, rendendo il mobbing più frequentemente oggetto di corsi professionalizzanti o di aggiornamento.

Una formazione che risponda ai reali bisogni, adattata ad un pubblico adulto, può contribuire a diminuire lo stress attraverso una maggior padronanza del processo. Se la formazione in azienda discutesse ampiamente le tematiche del mobbing, dovrebbe sicuramente trattare gli argomenti inerenti obblighi e diritti di datori di lavoro e dipendenti, fornire gli strumenti teorici per riconoscere lo svilupparsi del fenomeno nell'organico e saper distinguere quale delle possibili direzioni il fenomeno stia assumendo (superiore-subordinato, subordinato-superiore, dipendente-dipendente). Una specifica formazione sul mobbing e i comportamenti antisociali può facilitare una presa di coscienza da parte di tutte le persone nell'organizzazione su come etichettare certi eventi e come comportarsi se coinvolti.

Un tale percorso formativo potrebbe essere associato e incluso nella serie di disposizioni interne che un'azienda potrebbe fornire, magari ufficializzate attraverso un documento formale anti-mobbing. Tale documento potrebbe essere allegato al contratto collettivo applicato, al regolamento di lavoro o incluso nei documenti statutari del datore di lavoro. Esso dovrebbe accompagnare l'istituzione di procedure aziendali contro il verificarsi di eventi di mobbing, contenendo procedure di reclamo e misure preventive. In tal modo sarebbe possibile contrastare problematiche già realizzatesi e che potrebbero insorgere in futuro. Un documento simile è stato redatto nel Centro Ospedaliero di Jelenia Gora in Polonia, il quale definisce il mobbing, indica il funzionamento della Commissione antimobbing, specifica diritti e doveri dei dipendenti e del datore di lavoro in tale ambito e specifica le misure preventive adottate dal datore di lavoro (consistenti prevalentemente in formazione periodica sul tema e sulla creazione di materiale informativo da divulgare tra i dipendenti). Inoltre il documento stabilisce anche una procedura dettagliata da seguire in caso di condotte vessatorie, la quale prevede una segnalazione scritta alla

Commissione, un'indagine e una decisione sulla fondatezza del reclamo; al termine di ciò verrà steso un parere sull'esistenza o meno del mobbing e una proposta relativa alle sanzioni contro i responsabili, in attesa di una decisione conclusiva del datore di lavoro. (Zdanowska, Sielska, Wieja, 2012)

In quella che potremmo definire la “profilassi del mobbing”, dunque, la base della prevenzione è la conoscenza. Fondamentale diffondere informazioni riguardo: le forme del mobbing, le cause, gli effetti e i modi per affrontare questo evento negativo. Le informazioni devono giungere a tutti i livelli dell'organizzazione e tutti devono sapere quali comportamenti sono consentiti e quali no. A tal proposito ci si dovrebbe rivolgere a specialisti del settore, che possano fare riferimento a fonti affidabili ed essere disponibili per qualunque genere di delucidazioni. Un percorso formativo condotto da professionisti esperti permette di creare una rete di sostegno intorno alle potenziali vittime, grazie alla capacità di riconoscere un contesto di lavoro mobbizzante, al saper scegliere quali prove raccogliere per dimostrarne la sussistenza e la durata del mobbing. Tutto ciò permetterebbe a chi subisce condotte vessatorie di non essere completamente isolato e di affrontare un processo legale, nell'eventualità in cui si dovesse giungere a tal punto, con i mezzi appropriati, aiutando quindi la vittima a sentirsi più sicura nella scelta di denunciare quanto subito. (Gembalaska-Kwiecien, 2020)

## **5.2. Ridurre le probabilità che si creino conflitti antecedenti al mobbing**

Da una parte possiamo certamente considerare la formazione come uno strumento ottimo per aumentare la consapevolezza sul fenomeno, ben si sa che la conoscenza è la prima arma che abbiamo per difenderci da minacce di vario genere, compresa quella del mobbing. D'altro canto dovremmo individuare dei mezzi che ci permettano ridurre la probabilità che esso si verifichi, creando dei contesti di lavoro in cui difficilmente possa affondare le radici.

A tal scopo un primo aspetto da prendere in considerazione potrebbe sicuramente essere relativo alla gestione del lavoro, inteso come compiti e mansioni da svolgere. Stiamo dunque facendo riferimento al *job design*, il quale occorre tenga conto sia di una gestione dei ritmi di lavoro, i quali devono essere improntati all'ottimizzazione della produttività, compatibilmente al benessere del personale, sia delle esigenze di attribuzione di significato al lavoro; ciò andrebbe ad evitare l'insorgere di stress, frustrazione e della conseguente aggressività reciproca che comporterebbero. Sempre a stretto legame con il tema delle mansioni e dei compiti che vengono assegnati a ciascun lavoratore, troviamo un altro aspetto sul quale si può intervenire: un sistema di valutazione delle performance, basato su criteri noti, e una restituzione chiara e costruttiva dei feedback relativi alle prestazioni permettono di ridurre il rischio che venga percepita ingiustizia sociale, di facilitare l'attribuzione di senso alle attività del lavoratore e di contribuire ad una crescita dell'autostima (Bisio, Nocera & Piazza, 2008).

Eventuali cambiamenti che possono avvenire all'interno delle realtà organizzative, di vario genere e per una serie di molteplici cause, possono essere motivo di scontri che portano a condotte mobbizzanti. Prendiamo, ad esempio, il caso di una fusione tra due realtà distinte, nelle quali i dipendenti e i manager si trovano costretti a diventare un'unità, un unico gruppo di lavoro. Una consapevole gestione del cambiamento deve essere attuata soprattutto in caso di crisi, ristrutturazioni, acquisizioni o dinamiche di altro genere che devono essere trattate con la dovuta sensibilità e attenzione. È bene quindi che tutti gli interessati vengano adeguatamente informati riguardo tutti gli scenari possibili, priorità e strategie che verranno attuate; che il management venga formato sulle modalità in cui dovrà essere trattato il cambiamento; che la collaborazione con i sindacati si realizzi in una dinamica negoziale integrativa (Bisio et al., 2008).

Rimanendo in tema di cambiamenti, altro argomento a cui è necessario prestare particolare attenzione riguarda gli aspetti di recruiting e inserimento di nuovo personale. Un'adeguata selezione dovrebbe tenere conto anche della possibilità dei candidati di trarre soddisfazione dal loro ruolo, il che ottimizza l'adeguamento delle persone alle posizioni lavorative, andando a diminuire la frustrazione e lo stress, ma aumentando al contempo la motivazione. Inoltre, un'ottima politica di inserimento risulta essere un ulteriore motivo di prevenzione del mobbing. L'inserimento di nuove risorse deve essere trattato come un graduale processo di socializzazione, che viene monitorato sia da un punto di vista di sviluppo di competenze tecnico-professionali che trasversali, sia da un punto di vista di inserimento sociale nel gruppo e nella comunità organizzativa. Mantenendo il controllo sulla gestione delle risorse umane fin dai primi momenti del loro inserimento nelle organizzazioni e considerando anche la possibilità, che queste hanno, di adattare la loro personalità e modalità di vivere il lavoro al nuovo ambiente, avremmo la possibilità di prevedere, gestire ed evitare dinamiche interpersonali che possano creare tensioni.

Tendiamo a volte, concentrandoci molto sul mercato del lavoro e sulle performance, a dimenticare che le aziende sono composte di persone, il che significa di gruppi. Azioni volte ad aumentare l'interdipendenza e il senso di appartenenza al gruppo tendono a limitare il rischio di rottura delle norme condivise da parte del singolo o, comunque, ad elaborare tale rottura in modo positivo. Ciò riduce il rischio che queste spaccature creino situazioni di conflitto, che potenzialmente potrebbero sfociare in mobbing. Questo aspetto risulta fondamentale soprattutto nel momento in cui si inseriscono nuove figure. Infatti, prestando attenzione alle dinamiche di gruppo e aiutando l'inserimento attraverso tutor o affiancamento con personale già ben integrato, possiamo ridurre drasticamente le possibilità di realizzarsi del fenomeno della marginalità sociale. Avere un gruppo che funziona al meglio permette, non solo di migliorare le performance aziendali nel complesso, ma anche di non avere situazioni di diffidenza, antipatia o incompatibilità tra persone. Si evince, a tal punto, come sia indispensabile il coinvolgimento del gruppo di lavoro nella sua totalità. Sicuramente un modo per migliorare tale aspetto è rendere un'organizzazione basata sugli obiettivi da raggiungere mantenendo la flessibilità necessaria, non sulla personalità competitiva o di pochi eletti che tendono ad essere dominanti, autoritari o, addirittura, dispotici (Leiding, 2010).

Rimanendo sul tema della gestione delle risorse umane in quanto gruppi e mantenendo lo sguardo rivolto alla prevenzione del mobbing, risulta interessante la riflessione proposta da Tommaso Greco nel suo articolo *“Le risorse umane e le relazioni in azienda: aspetti socio-giuridici”* pubblicato nel 2010. Egli innanzitutto ci ricorda come, ad oggi, al termine “risorse umane” siano riconducibili processi organizzativi, operativi e relazionali, quali, ad esempio, il reclutamento, la suddivisione dei carichi di lavoro, la predeterminazione degli obiettivi di produzione, gli incentivi personali e la gestione delle carriere. Una dimensione così complessa richiede la capacità dei manager di rapportarsi con le problematiche quotidiane dei gruppi di lavoro, *“considerandoli allo stesso tempo come un insieme relazionale complesso e come l’aggregato di una trama di interazioni personali, di obiettivi individuali, di stimoli e opinioni necessariamente individuali”*. L’autore, successivamente, pone in evidenza la coesistenza di momenti cooperativi e momenti competitivi all’interno dei gruppi, i quali possono essere indotti da diversi fattori scatenanti, ad esempio: i carichi di lavoro, ambizioni personali, invidie, volontà di mettere in discussione gerarchie non scritte e non ufficiali. Non dobbiamo però pensare, secondo Greco, che questi possano alterare l’equilibrio, in quanto, egli scrive *“la definizione stessa di equilibrio sembrerebbe inadatta a riassumere e a comprendere le modalità relazionali e le loro evoluzioni”*. Infatti, l’autore preferisce parlare di “accordo di convivenza”. Ciò comporta una serie di obblighi e di comportamenti che svolgono il ruolo di anticipatori delle reazioni dei membri del gruppo, di fronte ad eventi prevedibili e imprevedibili. Coloro i quali decidano di non rispettare dette regole possono farlo con lo scopo preciso di modificare equilibri e regole di gruppo, oppure agire senza uno scopo preciso. A questo punto possiamo individuare due possibili scenari conseguenti. Ovvero, nel caso in cui qualcuno abbia scelto di infrangere l’accordo con un obiettivo ben definito e questa persona non dovesse trovarsi in una posizione relazionalmente forte rispetto agli altri componenti del gruppo, allora si esporrebbe al carattere sanzionatorio dell’accordo. Altrimenti, nel caso in cui si sia agito senza uno scopo preciso, si diventa senz’altro passibili di punizioni e biasimo da parte del gruppo. Considerando, però, il fatto che i gruppi si costruiscono delle identità basate sul senso di appartenenza, quasi in modo automatico, la sanzione si trasformerà in un meccanismo di esclusione nei confronti del deviante. È giusto ora, sempre seguendo il filo logico dell’autore, distinguere due differenti tipologie di meccanismi di esclusione: un meccanismo temporaneo, che si conclude con una riammissione di chi ha infranto l’accordo a determinate condizioni e con una palese ricaduta sulla stima nei suoi confronti da parte del resto del gruppo, e un meccanismo di esclusione totale e definitivo, di ostracismo dagli spazi non fisici del gruppo. Nel secondo caso, l’escluso non sarà vittima di dinamiche violente, cieche e improvvisate, bensì di una strategia di logoramento predeterminata, almeno in astratto, frutto dello stesso patto aggregativo che è stato infranto e che allo stesso tempo tutela gli altri membri del gruppo. Ecco qui che è entrato, con molta probabilità, in gioco il mobbing.

Spiegato questo processo, il ricercatore Tommaso Greco scrive:

*“Se si considera, difatti, un ambiente di lavoro come non tanto il luogo in cui individui diversi prestano la propria prestazione lavorativa, ma come luogo dell’organizzazione del lavoro intesa come possibilità per il singolo*

*lavoratore di fornire la prestazione lavorativa nel miglior modo possibile, non si potrà considerare lo stress come una variabile esterna o, peggio ancora, come un pericoloso tabù. Esistono infatti diversi livelli di stress, capaci di incidere più o meno sul rendimento di un lavoratore anche in relazione a caratteristiche individuali. La caratteristica principale di un ambiente di lavoro rispettoso della dignità umana e attento alle potenzialità delle persone che ivi trascorrono il loro tempo è quella di mantenere i carichi di stress in una dimensione di attivazione positiva, quello che viene generalmente definito “eustress”, consentendo una gestione dello stress finalizzata alla massima espressione del potenziale creativo e umano, qualsiasi sia il tipo di attività in esame. Questo consente di ridurre le conflittualità e gli abusi connotati agli ambienti di lavoro dove stress e meriti sono ripartiti in modo iniquo, retribuendo in modo arbitrario le fatiche sopportate e i risultati acquisiti.”*

In tal modo l'autore sottolinea l'importanza di creare regole ufficiali, ben definite e chiare, che siano improntate al rispetto dell'individuo e di tutte le sue manifestazioni. Utilizzare questi regolamenti, unitamente ad un costante controllo sul clima aziendale, permette di creare ambienti di lavoro positivi e culture aziendali volte al benessere di tutti i loro componenti. È opportuno dunque, egli sottolinea, lavorare in tal senso sul terreno della prevenzione al mobbing, per la creazione di ambienti di lavoro sani.

Discutendo di relazioni interpersonali, clima e cultura, non possiamo non sfociare anche sul tema della leadership, in quanto aspetto che enormemente influenza le dinamiche organizzative. A scopo preventivo, per quanto concerne il fenomeno del mobbing, è di fondamentale importanza che chi sia addetto alla supervisione e guida di un team debba essere formato e informato al fine di acquisire una maggiore consapevolezza del mobbing; ma anche che abbia avuto modo di migliorare le proprie abilità di leadership, di relazione e di gestione del gruppo di lavoro, poiché la gestione degli aspetti micropolitici passa anche attraverso una leadership in grado di generare le condizioni che portino al benessere nell'ambiente di lavoro (Bisio et al., 2008).

Proprio sul tema della leadership è stato pubblicato nel 2012 uno studio condotto da Ertureten A., Cemalcilar Z. e Aycan Z., con lo scopo di analizzare la relazione tra i diversi stili di leadership (transazionale, trasformazionale, autoritaria e paternalistica) e la presenza di condotte mobbizzanti all'interno delle organizzazioni, con particolare riferimento al mobbing verticale, che vede come mobber i superiori e come vittime i loro sottoposti nella gerarchia. I ricercatori sono partiti dal presupposto secondo cui la concettualizzazione del mobbing include intrinsecamente una nozione di squilibrio di potere tra le parti. Fatto, questo, strettamente connesso alla maggior diffusione del “mobbing verso il basso”, rispetto ad altre versioni del fenomeno, rendendolo così la sua forma più comune. Basandosi su una disponibilità piuttosto limitata di letteratura sul tema leadership in relazione al mobbing, gli autori ipotizzano che i vari stili di guida siano associati in modo differente tra loro alla possibilità che si manifestino comportamenti mobbizzanti. Motivo per cui conducono uno studio, che coinvolge più di 250 lavoratori,



così da poter testare quanto ipotizzato. Riporteremo di seguito quanto emerso per ciascuno stile di leadership indagato.

- *Leadership trasformativa*. Si manifesta quando i manager stimolano l'interesse dei propri subordinati verso nuove prospettive, cercano di aiutarli a sviluppare le proprie competenze e abilità per raggiungere un livello più elevato del loro potenziale, generano in loro consapevolezza riguardo gli obiettivi e la visione del gruppo, motivandoli a tenere in considerazione non solo i propri interessi, ma anche quelli del gruppo. I leader in questo modo “trasformano” i loro collaboratori nel senso positivo del termine, guidandoli nel raggiungimento di standard e performance più elevati, portando crescita e cambiamento nell'organizzazione. I ricercatori, al termine del loro studio, hanno ragione di ritenere tale forma di leadership come la più efficace. Viene, infatti, associata a risultati organizzativi positivi, come il commitment e l'impegno verso l'organizzazione, la soddisfazione lavorativa dei dipendenti e dei supervisori, nonché un aumento dei comportamenti di cittadinanza organizzativa. Inoltre, la leadership trasformativa incoraggia i lavoratori a percepire gli eventi stressanti e le situazioni difficili come sfide e opportunità di sviluppo personale, accrescendo l'empowerment e la fiducia in sé stessi dei dipendenti. Ciò porta alla conclusione per cui la leadership trasformativa sia negativamente associata alle esperienze di mobbing dei lavoratori da parte dei loro manager.
- *Leadership transazionale*. Consiste in un unico processo di transazione tra leader e subordinato, ovvero la scelta della ricompensa da parte del leader verso il dipendente che soddisfa le richieste. Vi è dunque una dipendenza reciproca in tale rapporto, poiché, perché esso sussista, è necessaria l'azione di ciascuna delle persone coinvolte. In tale ottica di gestione dei lavoratori, il supervisore è colui che, appunto, concede delle ricompense per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma allo stesso tempo controlla attivamente il lavoro dei subordinati e adotta azioni correttive proattive o retroattive a seconda dei contesti. C'è quindi un meccanismo di valorizzazione dei risultati ottenuti e di correzione per il mancato raggiungimento degli stessi. La leadership transazionale permette di ridurre lo stress legato al lavoro, stabilendo obiettivi chiari e definendone i criteri per il raggiungimento, ciò permette di diminuire il grado di incertezza legato al lavoro e al ruolo di ciascuno, riducendo, di conseguenza, il livello di stress correlato a questi aspetti. Tenendo presente, inoltre, che tale forma di leadership prevede l'adozione di misure correttive in casi di performance inaccettabili, sarà, dunque, possibile asserire che sia negativamente associata al realizzarsi di comportamenti abusivi, quindi, anche mobbizzanti.
- *Leadership autoritaria*. Definita come “un comportamento che afferma un'autorità e un controllo assoluti sui subordinati e che richiede un'obbedienza indiscutibile da parte di questi ultimi” (Cheng et al., 2004, in Ertureten et al., 2012). I leader autoritari tendenzialmente sono persone che credono di avere un grado di conoscenza superiore agli altri e pensano di avere il diritto di imporre la

loro maniera di svolgere i compiti e raggiungere gli obiettivi. Di conseguenza impongono il proprio dominio sugli altri, unificando tutta l'autorità nella loro persona e prendendo decisioni unilaterali. Hanno, quindi, un forte controllo e potere sul gruppo, che a sua volta si trova costretto ad obbedire senza possibilità di replica. Secondo i ricercatori, per questi motivi, è logico dedurre che sia maggiore la probabilità che si verifichino comportamenti mobbizzanti, in quanto, questi, soddisfano il bisogno di controllo e di potere del leader autoritario sui sottoposti. Teniamo presente che i leader autoritari solitamente hanno difficoltà nel gestire le proprie emozioni, aspetto che aumenta la loro inclinazione ad attuare condotte abusive sul posto di lavoro. Un quadro del genere viene associato positivamente alla possibilità che i dipendenti vivano esperienze di mobbing da parte dei loro superiori.

- *Leadership paternalistica.* In questo caso “*il ruolo del superiore è quello di fornire cura, protezione e guida al subordinato sia in ambito lavorativo che extralavorativo, mentre il subordinato, in cambio, si crede debba essere leale e deferente verso il superiore*” (Aycan, 2006, in Ertureten et al., 2012). Un leader autocratico assomiglia molto ad un genitore per il dipendente, perché è caratterizzato da tratti autoritari, ma anche di cura. La sua condotta presenta fondamentalmente, come tratti distintivi, il tentativo di creare un'atmosfera familiare nel luogo di lavoro, di stabilire relazioni strette e personali con i sottoposti, di essere coinvolto in aspetti non prettamente lavorativi e di aspettarsi in cambio a tutto ciò lealtà e deferenza. La leadership paternalistica ha un rapporto complesso con il fenomeno del mobbing. I suoi aspetti legati all'accudimento e alla creazione di un ambiente familiare sarebbero in contrasto con la possibilità di mettere radici per il mobbing in un ambiente del genere. Allo stesso tempo però, il suo carattere autoritario, unito alla ricerca di lealtà e deferenza, costituisce un buon precursore del mobbing.

Lo studio condotto da Ertureten et al. (2012), in conclusione, dimostra come la leadership trasformazionale e la leadership transazionale creino un ambiente che renda meno probabili e più difficoltoso lo sviluppo di dinamiche connesse al mobbing. Mentre la leadership autoritaria crea un terreno fertile per l'evolversi del fenomeno. Per quanto riguarda la leadership paternalistica gli esiti non sono così chiari, ma sembra avere una correlazione debole e lievemente negativa con il mobbing, questo sembra essere un tema su cui sia necessario condurre altre ricerche specifiche e approfondite per chiarire il legame.

Gli strumenti che le organizzazioni hanno a loro disposizione per ridurre le possibilità che si vengano a creare conflitti considerabili come antecedenti del mobbing, riassumendo, riguardano: la gestione del lavoro (job design), del cambiamento, del feedback relativo alle performance, il processo di recruiting ed inserimento di nuove risorse, l'attenzione a clima, cultura, dinamiche di gruppo e stili di leadership assunti.

### **5.3. Gestire il conflitto prima che si evolva in mobbing**

Gestire il conflitto prima che si evolva significa dare spazio alla comunicazione, al confronto e alla ricerca di una soluzione che non danneggi nessuno ingiustamente.

Fondamentale è partire dal presupposto che si debba creare una cultura organizzativa caratterizzata da apertura e trasparenza, in cui ciascun componente abbia la possibilità di esprimere le proprie criticità e parlare liberamente; il silenzio risulta essere un ottimo campo di battaglia per un potenziale mobber, in quanto gli offre la possibilità di agire secondo principi definiti da lui stesso; al contrario il dialogo con colleghi e superiori permetterà di porre gli eventi immediatamente sotto gli occhi di tutti, rendendo più difficile mettere in atto condotte subdole (Gembalska-Kwiecien, 2020).

Fondamentale in tal senso risulta essere, allora, sviluppare o migliorare canali di comunicazione interni, così da promuovere un senso di appartenenza nell'organizzazione (Leiding, 2010).

Milivojevic (2011) sostiene, a tal proposito, che il fulcro di tutte le attività preventive associate al mobbing debba essere la formazione diretta all'acquisizione e allo sviluppo di abilità comunicative assertive. Ciò significa apprendere un metodo specifico che si collochi a metà tra una risposta aggressiva e difensiva nelle relazioni interpersonali. Questo metodo si fonda sull'applicazione di alcune tecniche che ci permettano di sostenere le nostre posizioni, impedendo all'interlocutore di sconfinare nella mancanza di rispetto, e allo stesso tempo di esprimerci liberamente senza risultare aggressivi, facendo uso della comunicazione verbale e non verbale, mantenendo una certa adeguatezza rispetto al contesto.

La presenza di corretti canali comunicativi all'interno di un'organizzazione e buone competenze comunicative dei leader, in particolare, e di tutti i dipendenti, in generale, ci permettono di migliorare le possibilità di gestire i conflitti che possono naturalmente e quotidianamente venirsi a creare tra i lavoratori. Allenare le abilità del personale in tema di negoziazione, risoluzione del conflitto e attuazione di condotte civili sul posto di lavoro è un'ottima strategia per evitare che le criticità si evolvano in condotte mobbizzanti (Leiding, 2010).

A tal proposito, nel 2019 è stato proposto da Sarah Hughes un articolo in cui si discute l'esistenza di un modello di coaching a tre fasi, che potrebbe aiutare i manager a gestire i conflitti nei luoghi di lavoro. Andremo ora ad esporre il modello suggerito dall'autrice solo pochi anni fa, in quanto considerato particolarmente interessante e adatto alle tempistiche sempre più rapide del mondo del lavoro.

Innanzitutto l'autrice parte dal presupposto secondo cui il conflitto relazionale sia comune, ma possa avere effetti sostanziali sia per gli individui che per l'organizzazione stessa (come abbiamo già ribadito più volte). Il conflitto relazionale nasce da attriti interpersonali o scontri dovuti a differenti e incompatibili personalità dei lavoratori. Dobbiamo anche tenere presente che il conflitto sia qualcosa di soggettivamente definito dalle percezioni individuali, che non sempre vengono espresse verbalmente da chi ne è

coinvolto. Deve essere considerato, quindi, come un'esperienza costruita da e per ciascun individuo, piuttosto che come una singola realtà oggettivamente comprensibile e interpretabile. Sono questi i motivi che spiegano perché, al fine di gestire e risolvere il conflitto, sia necessario l'avvicinamento, piuttosto che l'evitamento, tra i litiganti, e perché sia indispensabile per i manager avere doti di empatia e capacità di comunicazione. Ecco, infatti, che il modello di Hughes (evolutosi grazie ad un processo di ricerca-azione) per gestire i conflitti si basa sullo sviluppo nei dirigenti di:

- consapevolezza di sé, compresa la comprensione della soggettività della propria prospettiva;
- empatia e apprezzamento di altre prospettive, etichettate dall'autrice come "consapevolezza dell'altro";
- abilità comunicative che portino gli altri ad avvicinarsi alla discussione.

Le tre fasi di cui è costituito il modello vanno a toccare ciascuno di questi aspetti in successione. In un primo momento si cerca di far assumere autoconsapevolezza ai manager, affinché possano prendere coscienza di quale fosse il loro ruolo all'interno del conflitto. Nelle fasi sperimentali è emerso che spesso i dirigenti non si rendessero conto fin dal primo momento di aver contribuito a produrre gli attriti, questo a causa del meccanismo di autoinganno che spesso le persone utilizzano per proteggersi da informazioni sgradevoli. Nella seconda sessione, l'autrice ha voluto sviluppare l'empatia dei manager, portandoli a vestire i panni degli altri, cercando di osservare le medesime situazioni con occhi altrui. Questo momento sottolinea la necessità sempre più forte di avere manager con una buona intelligenza emotiva, che permetta di gestire le relazioni interpersonali, comprendendo anche i sentimenti e gli stati d'animo dei loro collaboratori. Si conclude il modello con la terza sessione, in cui l'obiettivo è far sì che i manager comprendano il meccanismo per cui la tendenza ad evitare relazioni difficili porti ad un prolungamento ed inasprimento del conflitto, evidenziando la necessità di agire rapidamente non appena si intravede un potenziale motivo di attrito. Consapevole del fatto che spesso i manager evitano di avvicinarsi al conflitto per una forma di timore e insicurezza sulle loro capacità di affrontare in modo corretto e costruttivo l'altra persona, Hughes crea l'approccio procedurale SAYS alla comunicazione nei contesti di conflitto:

- *START (iniziare). Individua una frase di apertura del canale comunicativo con l'altro soggetto coinvolto, ricordando di apportare rassicurazioni sulle tue buone intenzioni.*
- *ASK (chiedere). Informati sul modo in cui l'altra persona vede il vostro rapporto e come puoi fornire aiuto.*
- *YOUR PERSPECTIVE (il tuo punto di vista). Spiega il tuo punto di vista, portando esempi specifici e concreti.*
- *STEPS FORWARD (passi avanti). Spiega in modo chiaro cosa vorresti venisse fatto per poter dare il meglio di te e cosa potresti fare tu per valorizzare e supportare l'interlocutore.*

Fornendo queste indicazioni chiare e concrete l'autrice riesce a motivare i manager ad affrontare il conflitto, smettendo di evitarlo. Permette loro di avere spunti di riflessione

attraverso cui comprendere meglio la situazione, avere un confronto costruttivo con le parti coinvolte e trovare la motivazione per compiere il primo passo, il più difficile, ed avere successivamente una guida che li conduca alla risoluzione.

Questo modello permette al coach di avere ampio margine d'azione e flessibilità, individuando l'approccio che più ritiene opportuno. L'autrice evidenzia, però, come, a prescindere dall'approccio che il professionista della formazione può scegliere, è fondamentale, per la buona riuscita del processo, che la relazione di coaching si fondi su fiducia e apertura.

Concludiamo così, proponendo un metodo pratico per lo sviluppo della comunicazione e miglioramento delle capacità di gestione del conflitto, il capitolo riguardante gli aspetti preventivi che impediscono ad attriti normali e quotidiani di evolversi in condotte mobbizzanti. Come abbiamo avuto modo di apprendere, la comunicazione, a tal fine, risulta essere di fondamentale importanza, l'ultima diga che freni una potenziale evoluzione negativa e distruttiva degli eventi.

## 6. Aspetti giuridici

Come si osservava precedentemente, gran parte della popolazione di lavoratori non è a conoscenza dell'esistenza di diritti per chi è vittima di mobbing. Andando ad esaminare la situazione normativa italiana si evidenzia che a livello nazionale non c'è una normativa specificatamente rivolta a disciplinare il fenomeno del mobbing. Va peraltro ricordato che di molestie sul lavoro si parla nella disciplina, di rango legislativo e di derivazione comunitaria, antidiscriminatoria. Infatti, la nozione comunitaria di discriminazione, viene recepita dal nostro ordinamento attraverso i decreti legislativi 215 e 216 del 2003. Tali decreti includono le molestie e l'ordine di discriminazione a causa dei motivi tipizzati: le molestie sono da considerarsi una discriminazione in caso di comportamento indesiderato adottato e avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo. Da un punto di vista pratico, l'equiparazione della molestia alla discriminazione consente l'applicazione del regime probatorio agevolato (ovvero la possibilità per la vittima che di portare prove circostanziali a sostegno della denuncia, obbligando il datore di lavoro a dimostrare la non sussistenza di condotte vessatorie) e l'apparato sanzionatorio particolarmente incisivo previsto dalla disciplina antidiscriminatoria. Nella disciplina comunitaria, e poi nei decreti di recepimento nazionali, i motivi rilevanti per configurare una discriminazione vengono individuati in: razza, origine etnica, religioni, convinzioni personali, handicap, età, sesso, tendenze sessuali, lingua, credo politico, credo religioso, appartenenza sindacale, partecipazione ad attività sindacali, sieropositività. Questi sono i motivi tipici di discriminazione, ossia alla base di atti e comportamenti che l'ordinamento qualifica tecnicamente come discriminatori, approntandovi una tutela specifica.

Altro aspetto normato a livello nazionale che può avere rilevanza, seppur indiretta, ai fini del mobbing, è dato dalla disciplina sulla sicurezza sul lavoro, dettata dal decreto legislativo 81 del 2008, noto anche come "Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro". Questa non riguarda in modo diretto il mobbing, ma contiene varie norme che possiamo comunque considerare utili a tal fine. Basti pensare, ad esempio, alla stessa definizione che fornisce di salute del lavoratore: quale stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consiste solo in un'assenza di malattia o infermità. Il suo ampio contenuto in tema di valutazione dei rischi, chiama obbligatoriamente e con responsabilità non delegabile il datore di lavoro ad effettuare una valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata ad individuare le adeguate misure di protezione e prevenzione e ad elaborare il programma atto al miglioramento, nel tempo, dei livelli di salute e sicurezza. All'interno di tale valutazione è prevista anche una specifica sezione attinente al rischio e benessere psicosociale negli ambienti di lavoro, con la quale si avrebbe la possibilità di rilevare dinamiche disfunzionali correlate al mobbing. (Corte suprema di Cassazione, Relazione 10 novembre 2008, n.142)

Nello specifico, in tema di stress lavoro-correlato, troviamo all'articolo 28 del D.Lgs. 81/2008 i seguenti punti:

*1. La valutazione (...), anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza (...), nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi, e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro.*

*1-bis. La valutazione dello stress lavoro-correlato di cui al comma 1 (...), e il relativo obbligo decorre dalla elaborazione delle predette indicazioni e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, a fare data dal 1° agosto 2010. (...)*

Oltre a tali norme, troviamo anche l'articolo 2087 del Codice Civile, intitolato "tutela delle condizioni di lavoro":

*L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.*

Tale articolo stabilisce l'obbligo del datore di lavoro di tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro. A quest'obbligo si connettono poi, sempre dal Codice Civile, l'articolo 2049 "responsabilità dei padroni e dei committenti"

*I padroni e i committenti sono responsabili per i danni arrecati dal fatto illecito dei loro domestici e commessi nell'esercizio delle incombenze a cui sono adibiti.*

e l'articolo 2059 "danni non patrimoniali"

*Il danno non patrimoniale deve essere risarcito solo nei casi determinati dalla legge.*

infine, l'articolo 2043 "risarcimento per fatto illecito"

*Qualunque fatto doloso o colposo, che cagiona ad altri un danno ingiusto, obbliga colui che ha commesso il fatto a risarcire il danno.*

i quali sostengono il regime di corresponsabilità del datore di lavoro per i comportamenti dei propri dipendenti che cagionino ad altri dipendenti danni non patrimoniali. Tale disciplina pone a carico del datore di lavoro uno speciale ed autonomo obbligo nei confronti della persona del dipendente, relativamente alla possibilità di prevenire infortuni ed eventuali situazioni di pericolo per il lavoratore, derivanti da fattori naturali o artificiali presenti nell'ambiente di lavoro, che possono incidere, non solo sul profilo dell'integrità fisica del lavoratore, ma anche su quella psicologica. La norma che costituisce fondamentale e specifico presidio della tutela civilistica contro il mobbing è, però, l'articolo 2087 del Codice Civile, il quale detta il principio fondamentale del sistema

di tutela della salute fisica e psicologica dei lavoratori, ponendo a carico del datore di lavoro un obbligo di controllo e adeguamento anche dell'organizzazione del lavoro per evitare l'insorgenza di situazioni di pericolo per i lavoratori. Secondo un consolidato orientamento della Corte di Cassazione il contenuto dell'articolo 2087 non si può ritenere limitato al rispetto della legislazione in materia di prevenzione degli infortuni, ma comporta anche il divieto di attuare qualsiasi comportamento lesivo del diritto all'integrità psicofisica del lavoratore. Se gran parte della normativa può essere considerata relativa al solo mobbing verticale, l'unione degli articoli 2043 e 2087 del Codice Civile permette di includere anche il mobbing orizzontale tra dipendenti, pur non escludendo completamente, anche in tal caso, una quota di responsabilità del datore di lavoro, il quale ha permesso (anche involontariamente) il verificarsi degli eventi. (La Peccarella & Romeo, 2006)

La normativa italiana tocca indirettamente il tema del mobbing anche attraverso tre articoli della Costituzione, ovvero l'articolo 32

*La repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti.*

*Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana.*

l'articolo 35

*La repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni.*

*Cura la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori.*

*Promuove e favorisce gli accordi e le organizzazioni internazionali intesi ad affermare e regolare i diritti del lavoro.*

*Riconosce la libertà di emigrazione, salvo gli obblighi stabiliti dalla legge nell'interesse generale, e tutela il lavoro italiano all'estero.*

e l'articolo 41

*L'iniziativa economica privata è libera.*

*Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.*

*La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali.*

Gli articoli precedentemente citati vanno ad evidenziare la salute in termini di diritto sia per gli individui che per la collettività, il diritto al lavoro come mezzo per la crescita professionale e personale e la necessità che l'attività lavorativa rappresenti un bene per il singolo e la società, senza nuocere a nessuno, ma rappresentando una fonte di sicurezza e benessere.



Gli articoli citati, comprendendo i temi di lavoro, salute e benessere, affrontano di conseguenza anche l'argomento "mobbing" e prevenzione dello stesso, nonché tutela dei lavoratori rispetto al rischio di esserne esposti.

In tempi più recenti, invece, è stata redatta la nuova Convenzione Internazionale contro le violenze e le molestie sul lavoro (Legge 15 gennaio 2021, n.4). Rappresenta la ratifica ed esecuzione delle Convenzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro n.190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro, adottata a Ginevra il 21 giugno 2019 nel corso della sessione della Conferenza generale della medesima Organizzazione. Tale convenzione si base sulle premesse per cui riconosce e rileva, riguardo violenza e molestie nel mondo del lavoro, quanto segue:

- hanno ripercussioni sulla salute psicologica, fisica e sessuale, sulla dignità e sull'ambiente familiare e sociale della persona;
- influiscono sulla qualità dei servizi pubblici e privati e possono impedire che le persone, in particolare le donne, entrino, rimangano e progrediscano nel mercato del lavoro;
- se correlate al genere colpiscono sproporzionatamente le donne; riconoscendo che un approccio inclusivo, che intervenga sulle cause all'origine e sui fattori di rischio (compresi gli stereotipi di genere, forme di discriminazione multiple e squilibri nei rapporti di potere dovuti al genere) si rivela essenziale per porre fine a fenomeni di violenza e molestie nel mondo del lavoro.

Con riferimento a questi presupposti lo Stato assume l'impegno di adottare leggi, regolamenti e politiche che garantiscano il diritto alla parità e alla non discriminazione in materia di impiego e professione, anche per lavoratrici e per altri soggetti appartenenti a gruppi vulnerabili o a gruppi in situazioni di vulnerabilità sproporzionatamente colpiti da violenza e molestie nel mondo del lavoro.

I punti chiave della convenzione fanno riferimento alla formazione per datori di lavoro, lavoratori, organizzazioni sindacali e Comitato unico di garanzia, al compito di controllo e monitoraggio degli ambienti di lavoro per gli Ispettorati del lavoro, alla possibilità per le vittime di condotte vessatorie di uscire da contesti violenti senza subire ritorsioni e all'inclusione della violenza, delle molestie e dei rischi psicosociali correlati nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro (riprendendo il tema della valutazione dei rischi ai sensi del D.Lgs. 81/2008, il cosiddetto Testo Unico).

Giunti al termine di questo capitolo possiamo prendere coscienza del fatto che effettivamente non esista una normativa specificatamente rivolta al mobbing. Per quanto possa esistere una disciplina relativa alla salute e benessere nel mondo del lavoro, rivolta anche all'aspetto psico-sociale e non intesa come semplice assenza di infermità e malattia, dobbiamo ammettere che ad oggi pare non essere più sufficiente. Si fa sempre più impellente, infatti, il bisogno di una normativa creata ad hoc per la gestione del fenomeno e dei suoi effetti, che possa disciplinare in modo chiaro e dettagliato il potenziale verificarsi del mobbing nei contesti lavorativi e che permetta alle vittime di essere tutelate al meglio.



## Conclusion

Siamo giunti così alla fase conclusiva di questo progetto di tesi. Grazie all'analisi di una porzione della letteratura esistente in tema di mobbing, abbiamo avuto modo di raccontare il fenomeno, cercando di renderlo comprensibile e più chiaro anche a chi non si occupa di Psicologia sociale o del lavoro quotidianamente.

Abbiamo definito il mobbing come fenomeno, descrivendone le forme e le modalità in cui si può realizzare. Siamo andati a vedere nello specifico quali siano le condotte, le situazioni e i contesti in cui si può realizzare con maggior probabilità. È emerso come l'ambiente organizzativo, in particolare se caratterizzato da competitività piuttosto che cooperazione, e la scarsa attenzione o competenza nella gestione dei conflitti siano fattori di fondamentale importanza nel creare un contesto in cui il mobbing possa prendere piede. Nonostante l'analisi condotta in letteratura, non siamo riusciti a definire completamente se la personalità di chi viene preso di mira dal mobber possa essere considerata una delle cause del fenomeno, infatti sembra non si sia giunti ancora ad un accordo sulla questione, tanto più se consideriamo la possibilità che le condotte vessatorie possano portare la persona che le subisce a modificare la sua personalità e il proprio comportamento.

Prendendo in esame una serie di strumenti di misura, quali il *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT), il *LIPT Ege, Val.Mob.* e lo *Short Negative Acts Questionnaire* (S-NAQ), abbiamo avuto modo di andare a vedere nello specifico e con esempi concreti quale genere di situazioni e di comportamenti vengano considerati come caratterizzanti il mobbing. Abbiamo osservato come questi possano essere raccolti a grandi linee in cinque tipologie: attacchi ai contatti umani della persona presa di mira, isolamento sistematico nei suoi confronti, cambiamento delle sue mansioni lavorative, attacchi contro la reputazione della vittima, violenza o minacce di violenza nei suoi confronti. Abbiamo individuato queste categorie di azioni perché, come è emerso dalla letteratura, spesso le ricerche che vanno ad indagare i tratti tipici del mobbing, riconducono a dinamiche simili, nonostante le indagini vengano svolte in luoghi e periodi anche piuttosto distanti tra loro, o in culture differenti. Con ciò possiamo, dunque, affermare che esista una "lista" di condotte mobbizzanti.

Una volta compreso quali possano essere gli antecedenti del fenomeno e le modalità in cui si può realizzare, siamo andati a vedere quali siano le conseguenze, così da offrire maggior senso di concretezza alla potenziale gravità del fenomeno. Si è posto in evidenza il fatto che il mobbing possa avere numerosi effetti sulla salute psicofisica delle persone, con vari livelli di gravità, fino a giungere nei casi peggiori a sviluppare cambiamenti permanenti nella personalità delle vittime e/o veri e propri disturbi, nello specifico: disturbo da stress post traumatico, disturbo d'ansia generalizzato, disturbo dell'adattamento e sintomatologia depressiva. Inoltre, è necessario tenere in considerazione che gli effetti diventano più consistenti e che la probabilità di sviluppare disturbi aumenta se ci ritroviamo in casi di salute mentale già precaria o auto-vittimizzazione. La letteratura in tema di conseguenze ci pone di fronte ad un fatto: ad oggi non esiste una categoria nosologica nella classificazione internazionale specifica per

questo fenomeno, motivo per cui gli effetti che comporta vengono inclusi nei vari disturbi legati allo stress.

Con l'obiettivo di sensibilizzare maggiormente sul tema i lavoratori, in particolare manager e titolari di attività, è stata dedicata un'intera sezione alle conseguenze che il fenomeno implica nelle organizzazioni in cui ha luogo. In questi termini i principali effetti del mobbing ricadono, secondo quanto ci dimostrano gli esiti delle ricerche riportate in letteratura, sulla soddisfazione dei lavoratori, sul tasso di turnover, sull'assenteismo, su un imponente calo della motivazione dei dipendenti e del commitment, nonché su fedeltà e lealtà nei confronti dell'azienda; per non parlare poi del calo delle performance e della reputazione, che comportano una riduzione della clientela, dell'attrattività per possibili nuovi dipendenti e, di conseguenza, di competitività nel mercato.

E lo smart working? Possiamo ritenerci in salvo dal fenomeno del mobbing in tal caso? Ebbene, grazie all'utilizzo del recente contesto pandemico, a causa della diffusione del Covid-19, utilizzato come caso-studio naturale, la ricerca in tal senso si è intensificata ed ha accelerato il passo. Sempre più siamo portati a non considerarci in salvo dal mobbing in un contesto di smart working. Gli esiti degli studi condotti, infatti, riportano l'evoluzione di un nuovo fenomeno, ovvero lo "smart mobbing". Vale a dire il corrispondente del mobbing nel mondo digitale. Questo sicuramente potrà rappresentare un interessante argomento di indagine per la ricerca che si svilupperà nel prossimo futuro. Sarà indispensabile comprendere come gestire e trattare il fenomeno su un piano completamente diverso da quello a cui siamo abituati.

Con riferimento a queste premesse abbiamo proseguito con la distribuzione del questionario creato in occasione del presente progetto, il quale voleva indagare la consapevolezza dei lavoratori relativamente al mobbing. Dall'analisi statistica dei dati ottenuti abbiamo tratto vari spunti di riflessione su argomenti che potrebbero essere approfonditi in ricerche future. Generalmente è emersa una buona sensibilità da parte dei lavoratori riguardo il disagio che le situazioni mobbizzanti possono comportare e la probabilità che essi siano causa di un certo tipo di conseguenze. Osservando in modo più approfondito gli esiti sorgono, però, alcune domande. Per quale motivo le persone con maggior esperienza, in termini temporali, all'interno del mondo del lavoro riportano punteggi significativamente più elevati dei giovani? Cosa porta le persone a credere che il mobbing comporti danni prevalentemente per l'identità lavorativa della vittima, quando la letteratura dimostra che chi subisce vessazioni evidenzia effetti sulla persona nella sua totalità? Come possiamo giustificare pareri molto diversi relativamente alla probabilità che il mobbing abbia conseguenze sulle organizzazioni? Possiamo notare, infatti, lavoratori che considerano molto probabili tali effetti e persone che considerano davvero poco probabile il loro realizzarsi. Inoltre, perché, per tutti gli aspetti citati riguardo le situazioni mobbizzanti e i loro effetti, emerge una maggior sensibilità da parte di coloro che lavorano come dipendenti? Questo fatto potrebbe essere statisticamente correlato alla maggior probabilità per i dipendenti di essere vittime di mobbing? Questo implica una più scarsa consapevolezza da parte dei datori di lavoro o un disinteresse?

In tema di smart working possiamo confermare, da quanto emerso nell'indagine, che esista un'illusione di potersi rifugiare dalle condotte vessatorie a lungo termine nel mondo

digitale. I partecipanti, infatti, non credono particolarmente probabile il verificarsi di condotte potenzialmente vessatorie durante l'attività di smart working. Contrariamente a quanto pare dimostrarci la letteratura recente. Esaminando nello specifico i dati ottenuti in quest'ambito, notiamo una differenza di pareri tra giovani lavoratori e persone più mature. Sembra, per l'appunto, che i giovani dimostrino maggiore sensibilità e consapevolezza riguardo i rischi che può comportare lavorare con mezzi digitali. A cosa è dovuta questa differenza? Possiamo spiegarla attraverso una maggior attitudine dei giovani a questo nuovo modo di lavorare? In caso affermativo, da cosa proverrebbe questa maggior attitudine? Potremmo fare delle ipotesi riguardo l'utilizzo di dispositivi e piattaforme già nel corso del loro sviluppo, cosa che ovviamente non è avvenuta (a causa delle tempistiche dello sviluppo tecnologico) per i lavoratori più maturi?

Altri interessanti spunti di riflessione emergono dai dati ottenuti nella sezione del questionario in cui si va ad indagare la conoscenza del fenomeno nei partecipanti. Risulta confortante apprendere che la gran parte del nostro campione è a conoscenza dell'esistenza del fenomeno, ma ben presto appare evidente come questa conoscenza sia data da chiacchiere informali con amici e parenti, piuttosto che da fonti di cui non si ha certezza dell'attendibilità, quali i social. Si osserva, inoltre, che ad aver maggiori informazioni sul fenomeno sono le donne, perché? Si interessano maggiormente all'argomento? Si sentono più vulnerabili al fenomeno? Sono più frequentemente vittime di mobbing? Sicuramente sarebbe interessante approfondire il tema, per comprendere anche se sia necessario prestare particolare attenzione a questa categoria di genere nell'ambito del fenomeno del mobbing. Rappresenta una speranza nel percorso di miglioramento del benessere lavorativo il dichiarato desiderio dei lavoratori di avere maggiori informazioni sul mobbing, nello specifico attraverso corsi di formazione sul lavoro, nei quali a quanto pare non viene spesso trattato l'argomento, e attraverso i social media. Queste piattaforme risultano sempre più frequentemente indicate come fonte di conoscenza e di ricerca della stessa, anche nel corso della nostra indagine. Dovremmo, forse, iniziare a chiederci come sia possibile utilizzarle per la divulgazione di conoscenza attendibile? Se è sempre maggiore la quantità di persone che si rivolge ai social, potrebbe essere utile escogitare delle soluzioni che ci permettano di sfruttarli come canali comunicativi con il pubblico, individuando delle modalità che permettano di verificare, controllare e non perdere validità e attendibilità di chi trasmette il messaggio.

Un aspetto che, seppur di ridotte dimensioni, potrebbe risultare preoccupante, riguarda una minima quantità di partecipanti, occupanti posizioni mediamente elevate nelle gerarchie organizzative, che ha dichiarato di non voler essere maggiormente informato sul mobbing. Nonostante si tratti di un numero esiguo di persone, sarebbe interessante comprendere le loro motivazioni e capire in che modo si possa risvegliare la loro curiosità e volontà di approfondire il tema, al fine di coinvolgere tutti in questo processo di miglioramento della salute e del benessere nel mondo del lavoro.

Giunti fin qui e avendo compreso quanto possa essere temibile la possibilità che si verifichi il mobbing in una realtà organizzativa, abbiamo dimostrato come possano esistere anche degli interventi e delle accortezze che riducano drasticamente la possibilità che questo si realizzi, andando a creare un ambiente di lavoro caratterizzato da

conoscenza, benessere e rispetto. Abbiamo affrontato il tema dell'importanza del soddisfare il bisogno di conoscenza dei lavoratori sull'argomento mobbing, così che possano riconoscerlo ed, eventualmente, affrontarlo al meglio. Fondamentale a scopo preventivo risulta essere anche il miglioramento delle competenze comunicative e di gestione del conflitto, in particolare per i manager, affinché non ci sia una degenerazione degli attriti in dinamiche più gravi. Sono stati trattati, nel corso del capitolo sulla prevenzione, anche aspetti che permettano di creare un miglior ambiente di lavoro in termini di clima e cultura, quali: gestione del lavoro (compiti, responsabilità, obiettivi ritmi), valutazioni e feedback sulle performance dei dipendenti, gestione dei cambiamenti e dei processi di recruiting, inserimento e socializzazione di nuove figure, considerazione dei lavoratori in quanto gruppi di persone e cosa questo comporti, tipologie di leadership da adottare per i manager, che permettano di migliorare l'ambiente di lavoro e al contempo le prestazioni aziendali.

Infine, il breve excursus sugli aspetti legali del mobbing, con cui si conclude questo scritto, ci ha portati a prendere consapevolezza del fatto che, seppur esista una disciplina a tutela del benessere negli ambienti di lavoro, non esista una normativa ad hoc per quanto concerne il fenomeno trattato, nonostante ad oggi, tra i professionisti, ci sia larga consapevolezza della sua esistenza. È necessario creare una nuova normativa specifica per l'argomento? Probabilmente sarebbe utile per portare maggiore attenzione sul fenomeno del mobbing e risvegliare l'interesse dei lavoratori, ad ogni livello, sul tema. Potrebbe, inoltre permettere di superare la paura di denunciare nelle vittime e sostenere i datori di lavoro nella gestione di dinamiche complesse che potrebbero realizzarsi all'interno delle loro organizzazioni. È bene, però, che ciò venga affrontato e discusso dagli specialisti delle materie giuridiche, a cui dobbiamo necessariamente affidarci.

Siamo giunti così al termine di questo progetto, con maggior consapevolezza sul mobbing e, grazie a quanto emerso dalla nostra indagine, carichi di spunti di riflessione sui quali condurre degli approfondimenti. Confidando sul fatto che gli argomenti trattati abbiano instillato curiosità e interesse anche in coloro che non affrontano abitualmente tale genere di tematiche.



## Bibliografia

- Aiello, A., Deitingr, P., Nardella, C. & Bonafede, M. (2008). *Uno strumento valutativo del rischio mobbing nei contesti organizzativi: la scala "Val.Mob."*, *Prevenzione Oggi*, 4(3), 9-26.
- Akar, N. Y., Nilgün Anafarta, & Sarvan, F. (2011). *Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study*. *Ege Academic Review*, 11(1), 179–191.
- Balducci, Cristian & Spagnoli, Paola & Alfano, Vincenzo & Barattucci, Massimiliano & Notelaers, Guy & Fraccaroli, Franco. (2010). *Valutare il rischio mobbing nelle organizzazioni. Contributo alla validazione italiana dello Short Negative Acts Questionnaire (S-NAQ)*. *PSICOLOGIA SOCIALE*. 1. 141-161.
- Bisio, C., Nocera, A. & Piazza, A. (2008). *Mobbing: quali azioni preventive in azienda? Il punto di vista dei professionisti. Mobbing: how to prevent it in the enterprise? The practitioners view*. *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, Vol.14, n.2, 2008.
- Celep, C., & Konkali, T. (2013). *Mobbing Experiences of Instructors: Causes, Results, and Solution Suggestions*. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1), 193–199.
- Cellini, M., Pisacane, L., Crescimbene, M., & Di Felice, F. (2021). *Exploring Employee Perceptions towards Smart Working during the COVID-19 Pandemic: a Comparative Analysis of Two Italian Public Research Organizations*. *Public Organization Review*, 21(4), 815–833. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00559-9>
- Cimino, L. & Marvelli, E. (2021). *Il mobbing in tempo di Covid-19: aspetti giuridici, clinici e vittimologici. Mobbing in the time of Covid-19: legal, clinical and victimological aspects*. *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza* Vol. XV – Numero Unico – Gennaio-Dicembre 2021. DOI: 10.14664/revs/138
- da Silva João, A. L., & Portelada, A. F. S. (2016). *Mobbing and its impact on interpersonal relationships at the workplace*. *Journal of Interpersonal Violence*, 34(13), 2797–2812. <https://doi.org/10.1177/0886260516662850>
- De Carlo, N. A., Falco, A., & Capozza, D. (2011). *Stress, benessere organizzativo e performance: Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*. FrancoAngeli.
- Duffy, M., & Sperry, L. (2007). *Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences*. *Family Journal*, 15(4), 398–404. <https://doi.org/10.1177/1066480707305069>
- Erdis, E., Genç, O., & Aydınli, S. (2019). *Mobbing on construction professionals: causes, consequences, and precautions*. *International Journal of Construction Management*, 21(10), 987–996. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1602579>



- Ertureten, A., Cemalcilar, Z., & Aycan, Z. (2013). *The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes*. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1468-2>
- GEMBALSKA-KWIECIEN, A. (2020). *Mobbing Prevention as One of the Challenges of a Modern Organization*. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, 144, 71–85. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.6>
- Giorgi, I., Argentero, P., Zanaletti, W., & Candura, S.M. (2004). *Un modello di valutazione psicologica del mobbing. Psychological assessment model of mobbing*. *Giornale Italiano di Medicina dell Lavoro ed Ergonomia*, 26(2), 127-132.
- Hughes, S. (2019). *How could a 3-step coaching model help executives handle workplace conflict?* *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 17, 16–31. <https://doi.org/10.24384/jzdx-j617>
- Leiding, R. (2010). *Mobbing in the library workplace: What it is and how to prevent it*. *College & Research Libraries News*, 71(7), 364–384.
- Leymann, H. (1996) *The content and development of mobbing at work*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:2, 165-184, DOI:10.1080/13594329608414853
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). *Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders*. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(2), 251. <https://doi.org/10.1080/13594329608414858>
- Milivojević, D. (2011). *Violence - Mobbing - How to Recognize and Deal with It*. *Physical Culture / Fizicka Kultura*, 65, 51–54.
- Niedhammer, I., David, S., & Degioanni, S. (2006). *Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population*. *Journal of Psychosomatic Research*, 61(2), 251–259. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2006.03.051>
- Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2012). *Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(1), 38–46.
- Pozzi G. e Tedeschi D. (2009), *Psicopatologia in ambiente di lavoro: l'impatto della disfunzione*, in "Psicopatologia del lavoro: le dimensioni cliniche, psicologiche e sociali", Atti del Convegno di Napoli, 4-5 dicembre 2009, [http://www.iisf.it/pubblicazioni/psicopatologia\\_lavoro.pdf](http://www.iisf.it/pubblicazioni/psicopatologia_lavoro.pdf)
- Sperry, L., & Duffy, M. (2009). *Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations*. *American Journal of Family Therapy*, 37(5), 433–442. <https://doi.org/10.1080/01926180902945756>

Zdanowska, J., Sielska, J., & Wiej, E. (2012). *Actions undertaken to prevent the phenomenon of mobbing in selected healthcare entities*. *Polish Nursing / Pielęgniarstwo Polskie*, 43(1), 34–38.

## Sitografia

Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana. *Nuova Convenzione Internazionale contro le violenze e le molestie sul lavoro, legge 15 gennaio 2021, n.4*

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2021/01/26/20/sg/pdf>

La Peccarella, L. & Romeo, L. (2006). *Il mobbing. Responsabilità e danni*.

Tipolitografia INAIL di Milano. <https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-il-mobbing-responsabilita-e-danni.pdf>

Normattiva. Il portale della legge vigente. *Normattiva. (s.d.)*. <https://www.normattiva.it/>

Olympus. Osservatorio per il monitoraggio permanente della legislazione e giurisprudenza sulla sicurezza del lavoro. *Corte suprema di Cassazione, Relazione 10 novembre 2008, n. 142 - Il Mobbing. (s.d.)*.

[https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6236:2008cass-ilmobbing&catid=81&Itemid=142](https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=6236:2008cass-ilmobbing&catid=81&Itemid=142)

## Appendice

### QUESTIONARIO PER LA RICERCA

Gentile partecipante,

le proponiamo di aderire ad uno studio il cui scopo è quello di indagare quale sia la situazione lavorativa in Italia oggi. A tal fine le sarà proposto un questionario, rivolto a LAVORATORI MAGGIORENNI, la cui compilazione sarà completamente anonima.

Tenga presente che non esistono risposte giuste o sbagliate. La durata prevista per la compilazione è di circa 10 minuti.

Le garantiamo che i dati del questionario da lei compilato rimarranno anonimi e saranno utilizzati esclusivamente a scopi scientifici, nel rispetto delle regole relative alla riservatezza. Le ricordiamo che la partecipazione allo studio è volontaria e che può essere interrotta in qualsiasi momento ottenendo il non utilizzo dei suoi dati. La ricerca è in linea con le vigenti leggi D. Lgs 196/2003 sulla privacy e UE GDPR 679/2016 sulla protezione dei dati personali e dell'art. 9 del Codice Deontologico degli Psicologi Italiani.

Proseguendo con la compilazione del questionario dichiara di essere maggiorenne, di aderire volontariamente alla ricerca in qualità di partecipante e di accordare il consenso al trattamento dei dati anonimi per fini didattici e di ricerca.

La ringraziamo per la sua collaborazione.

*Per qualunque chiarimento o se si desidera essere aggiornati sugli esiti dello studio contattare l'indirizzo email [alberta.campi@studenti.unipd.it](mailto:alberta.campi@studenti.unipd.it)*

1) Quanto disagio credi possano provocare in una persona le seguenti situazioni, vissute nell'ambiente di lavoro, se ripetute per diversi mesi?

*Rispondi utilizzando la scala:*

*1=nessun disagio, 2=poco disagio, 3=abbastanza disagio, 4=molto disagio,*

*5=disagio intollerabile*

	<i>Nessun disagio</i>	<i>Poco disagio</i>	<i>Abbastanza disagio</i>	<i>Molto disagio</i>	<i>Disagio intollerabile</i>
Vengono nascoste informazioni che influenzano la prestazione lavorativa	1	2	3	4	5
Vengono date informazioni volutamente non corrette	1	2	3	4	5
Viene alzata la voce nei propri confronti	1	2	3	4	5
Si è messi a tacere quando ci si rivolge ad altri	1	2	3	4	5
Non viene rivolta la parola dai colleghi se non è necessario (per ordine dei superiori o per loro decisione)	1	2	3	4	5
Si è ignorati, esclusi o emarginati	1	2	3	4	5
Si è ignorati quando ci si rivolge ad altri	1	2	3	4	5
Si è oggetto di reazioni ostili quando ci si rivolge ad altri	1	2	3	4	5
Vengono fatti notare ripetutamente i propri errori	1	2	3	4	5
Viene criticato costantemente il proprio lavoro e impegno	1	2	3	4	5
Vengono recate offese alla persona, ai suoi atteggiamenti e alla sua vita privata	1	2	3	4	5
Si è oggetto di attacchi istintivi di rabbia	1	2	3	4	5

Vengono diffuse chiacchiere e dicerie che riguardano la persona	1	2	3	4	5
Vengono fatti scherzi spiacevoli da persone con cui non si va d'accordo	1	2	3	4	5
Si è umiliati e ridicolizzati (anche in pubblico)	1	2	3	4	5
Si viene minacciati verbalmente e/o per iscritto	1	2	3	4	5
Vengono ridotte le proprie mansioni e/o responsabilità	1	2	3	4	5
Le mansioni vengono sostituite con compiti banali, ripetitivi o spiacevoli	1	2	3	4	5
Viene chiesto di svolgere compiti incompatibili tra loro	1	2	3	4	5
Viene impedito di rispettare l'orario lavorativo a causa di un eccessivo carico di lavoro	1	2	3	4	5
Ogni aspetto del lavoro viene costantemente analizzato	1	2	3	4	5
Non vengono concessi permessi e ferie (a cui si ha diritto) quando richiesti	1	2	3	4	5
Si è oggetto di continue ed ossessive visite mediche di controllo dello stato di malattia (anche in presenza di una patologia accertata e comprovata)	1	2	3	4	5
Si è privati della propria postazione lavorativa	1	2	3	4	5
Si viene isolati in una stanza lontana dagli altri	1	2	3	4	5
Si subisce violenze fisiche e/o molestie	1	2	3	4	5

- 2) Quanto credi sia probabile che le situazioni precedentemente proposte, ripetute per mesi, possano avere sulla persona che le subisce gli effetti elencati?

*Esprimi il grado di probabilità usando la scala*

*1=per nulla probabile, 2=poco probabile, 3=abbastanza probabile, 4=molto probabile*

	<i>Per nulla probabile</i>	<i>Poco probabile</i>	<i>Abbastanza Probabile</i>	<i>Molto probabile</i>
Riduzione delle prestazioni	1	2	3	4
Riduzione della soddisfazione data dal lavoro	1	2	3	4
Riduzione della motivazione al lavoro	1	2	3	4
Riduzione del coinvolgimento nel proprio lavoro	1	2	3	4
Intenzione di cambiare lavoro	1	2	3	4
Stress	1	2	3	4
Vivere con ansia l'ambiente di lavoro	1	2	3	4
Essere sempre tesi e in allerta	1	2	3	4
Problemi fisici legati allo stress (gastrite, pressione sanguigna...)	1	2	3	4
Vivere stati depressivi	1	2	3	4
Avere difficoltà nell'adattamento ad ambienti lavorativi in futuro	1	2	3	4
Cambiamenti permanenti della personalità	1	2	3	4
Vivere una perdita di autostima, umiliazione e vergogna	1	2	3	4
Tendenza ad isolarsi	1	2	3	4
Vivere l'esperienza lavorativa come un trauma	1	2	3	4
Aumento del rischio di malattie cardiovascolari	1	2	3	4
Aumento del rischio di suicidio	1	2	3	4

- 3) Quanto credi sia probabile che le stesse situazioni precedentemente proposte, ripetute per mesi, possano avere sull'azienda in cui si verificano gli effetti elencati?

*Esprimi il grado di probabilità usando la scala*

*1=per nulla probabile, 2=poco probabile, 3=abbastanza probabile, 4=molto probabile*

	<i>Per nulla probabile</i>	<i>Poco probabile</i>	<i>Abbastanza probabile</i>	<i>Molto probabile</i>
Demotivazione del personale	1	2	3	4
Clima di tensione generale e riduzione dello stato di benessere in azienda	1	2	3	4
Riduzione della soddisfazione data dal lavoro nel personale	1	2	3	4
Riduzione della dedizione al lavoro e all'azienda da parte dei lavoratori	1	2	3	4
Possibilità che le stesse situazioni coinvolgano altri lavoratori	1	2	3	4
Intenzione di cambiare azienda anche da parte di lavoratori non direttamente coinvolti	1	2	3	4
Aumento del clima competitivo tra i dipendenti	1	2	3	4
Difficoltà nel mantenere i livelli di prestazione dell'azienda	1	2	3	4
Riduzione della competitività dell'azienda sul mercato	1	2	3	4
Riduzione della buona reputazione dell'azienda	1	2	3	4
Riduzione dell'attrattività dell'azienda per possibili "nuovi dipendenti"	1	2	3	4

- 4) Hai mai avuto esperienza diretta (in prima persona) o indiretta (tramite amici, familiari...) di smart working a causa della pandemia da Covid-19? (*possibili più risposte*)
- SI, diretta
  - SI, indiretta
  - NO

**SE "SI"...**

- 5) Secondo la tua esperienza di smart working dovuto alla pandemia da Covid-19, quanto è probabile che lo smart working ponga le persone nelle circostanze proposte di seguito.  
*Rispondi utilizzando la seguente scala:*  
*1=per nulla probabile, 2=poco probabile, 3=abbastanza probabile, 4=molto probabile*



	<i>Per nulla probabile</i>	<i>Poco probabile</i>	<i>Abbastanza probabile</i>	<i>Molto probabile</i>
Essere esclusi dalla partecipazione a conference call utili allo svolgimento delle mansioni	1	2	3	4
Essere esclusi dalla chat aziendale	1	2	3	4
Non ricevere adeguata formazione	1	2	3	4
Non ricevere adeguata strumentazione	1	2	3	4
Ricevere un maggior numero di incarichi monotoni e ripetitivi	1	2	3	4
Percepire che vengano ridotte mansioni e responsabilità	1	2	3	4
Vivere un costante controllo da parte dei superiori attraverso le piattaforme messe a disposizione	1	2	3	4
Ricevere email/messaggi/chiamate al di fuori dell'orario di lavoro costringendo il dipendente ad essere perennemente connesso	1	2	3	4
Vivere la condotta del datore di lavoro come prevaricatoria	1	2	3	4
Viene rimarcata l'inefficacia del dipendente per la sua lentezza e scarse competenze informatiche	1	2	3	4
I permessi non vengono concessi facilmente per visite mediche legate alla guarigione da Covid-19	1	2	3	4
Vengono fatte pressioni per lavorare in presenza nonostante l'alto rischio di contagio e il diritto allo smart working	1	2	3	4
Discriminazioni e atteggiamento ostile verso i dipendenti che hanno dovuto effettuare una o più quarantene	1	2	3	4

6) Sei a conoscenza dell'esistenza del fenomeno del MOBBING?

- SI, lo conosco bene
- SI, ne ho già sentito parlare
- NO, non l'ho nemmeno mai sentito nominare

**SE "SI"...**

7) In quali contesti ne hai sentito parlare? (*possibili più risposte*)

- Formazione sul lavoro
- Formazione scolastica/accademica
- Corsi di formazione professionale extralavorativi
- Programmi televisivi/radiofonici/articoli di giornale
- Social media
- Discorsi informali con amici/familiari/collegli
- Informativa ricevuta dai vertici aziendali
- Altro (specificare)...

8) Sei a conoscenza dell'esistenza di diritti per chi è vittima di mobbing?

- SI, li conosco nello specifico
- SI, so della loro esistenza, ma non li conosco nello specifico
- NO

9) Vorresti essere maggiormente informato riguardo il fenomeno del MOBBING?

- SI
- NO

10) Se sì, in che modo vorresti essere informato sul MOBBING? (*possibili più risposte*)

- Formazione sul lavoro
- Formazione scolastica/accademica
- Corsi di formazione professionale extralavorativi
- Attraverso programmi televisivi/radiofonici/articoli di giornale
- Divulgazione tramite social media
- Altro (specificare)...

11) Età: \_\_\_\_\_ anni

12) Genere in cui ti identifichi

- Uomo
- Donna
- Altro

13) In che provincia lavori?

- Belluno
- Padova
- Rovigo
- Treviso
- Verona
- Venezia
- Vicenza
- Pordenone
- Udine
- Trento
- Altro (specificare) ...

14) Qual è la durata complessiva della tua esperienza lavorativa? \_\_\_\_\_ anni

15) In che settore lavori?

- Pubblico
- Privato

16) Qual è la tua posizione lavorativa?

17) Specificare se operi come:

- Dipendente
- Titolare/socio d'azienda
- Libero professionista/lavoratore autonomo
- Altro (specificare)...