



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS

SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE [PS1842]

FISPPA - Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Elaborato finale

Il mobbing: un fenomeno da non sottovalutare

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Roberta Maeran

Tesi di Laurea Triennale

Arianna MICHELETTO

Matricola n. 2049330

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

Capitolo 1. *A cosa ci riferiamo quando parliamo di mobbing?* (3 – 9)

Capitolo 2. *Azioni di contrasto al fenomeno del mobbing.* (10-16)

Capitolo 3. *Una possibile conseguenza di alti livelli di stress cronico derivanti dal mobbing: il Burnout.* (17-23)

Capitolo 1. A cosa ci riferiamo quando parliamo di mobbing?

Il termine mobbing deriva dal verbo “to mob”, ovvero assalire/molestare. È stato utilizzato per la prima volta dall’etologo Konrad Lorenz per indicare l’atteggiamento ostile da parte di un gruppo di specie animale, nei confronti di un proprio membro, con lo scopo di estrometterlo.

Quando si parla di mobbing, ci troviamo in una situazione simile a quella appena descritta, però i soggetti sono esseri umani ed il contesto è quello lavorativo.

Si tratta di una serie di azioni moleste, ostili e persecutorie, al fine di estraniare la vittima dal luogo di lavoro.

Per rientrare nel fenomeno del mobbing occorre che questi comportamenti sfavorevoli siano ripetuti frequentemente e protratti nel tempo (per almeno alcuni mesi).

Di fronte a tutto ciò la vittima è impotente ed inizia ad avere una grave reazione da stress che a lungo andare può sfociare in un disturbo dello spettro ansioso, depressivo e addirittura psicotico (Einarsen, Mikkelsen, 2003; Giglioli 2004).

Essendo che la reazione di stress indica l’inabilità, da parte del lavoratore, di gestire la situazione, essa diventa determinante quando si parla di mobbing, per quanto non rientri nella sua definizione (Zapf e Einarsen, 2005).

A differenza del bullismo, in cui l’intenzionalità degli atti ostili è essenziale, nel caso del mobbing non lo è.

Degli esempi pratici di questo fenomeno possono essere la recisione delle informazioni indispensabili per sbrigare i compiti a cui si è preposti; spargere pettegolezzi infondati; sostituire le mansioni di responsabilità a cui la vittima era assegnata con altre di banali o spiacevoli; umiliare o beffeggiare il bersaglio di fronte ad altre persone; escludere la vittima dalle riunioni, corsi di aggiornamento, progetti ed altre attività lavorative; trasferire l’oppresso in una sede o postazione

scomoda; esercitare eccessivo controllo con lo scopo di indurre la vittima all'errore; bersagliare con battute ed insulti; assegnare compiti talmente difficili che il soggetto non riesce a tollerarli; licenziare senza alcun motivo; ecc.

Come potete leggere, di azioni mobbizzanti ce ne sono tante; eppure, quelle che ho citato non sono tutte le possibili esistenti.

Esse portano ad un grande quantitativo di stress, concetto fondamentale quando si parla di mobbing: stress e mobbing viaggiano a braccetto.

Quando si parla di mobbing, si parla sempre anche di stress, in quanto il mobbing lo causa.

Non è vero però che quando si parla di stress, si parla anche di mobbing: lo stress può esserci sul luogo di lavoro indipendentemente che ci sia o meno il fenomeno che stiamo trattando.

Simile al mobbing è lo straining, la cui definizione letterale è "mettere sotto pressione". In questo caso gli aggressori prendono il nome di strainers e possono essere solo ed esclusivamente il datore di lavoro ed i superiori gerarchici, a differenza del mobbing in cui possono esserlo anche i colleghi o addirittura un dipendente nei confronti del superiore, come vedremo più tardi.

Diversamente dal mobbing, nel caso dello straining non ci troviamo di fronte a persecuzioni, bensì a discriminazioni. Ne deriva quindi un contesto di stress forzato sul luogo di lavoro. Ne sono esempi l'isolamento sistematico e l'alterazione delle mansioni, sostituendole con alcune di insignificanti e senza contenuto. Gli strainers possono anche arrivare a confinare la vittima in un ambiente isolato ed a non darle gli strumenti indispensabili per lavorare.

Un tipo di mobbing simile allo straining è il bossing, appartenente al mobbing verticale.

A seconda degli attori implicati nel mobbing e dalla loro posizione gerarchica all'interno dell'azienda o dell'ufficio si distinguono il mobbing verticale da quello orizzontale.

Ci troviamo in una condizione di mobbing verticale quando i soggetti coinvolti appartengono a livelli differenti della scala gerarchica.

Esso può essere discendente/ bossing quando è il datore di lavoro/ un superiore gerarchico ad attuare le azioni molestie; si dice invece mobbing ascendente quando è un lavoratore di un livello inferiore ad attaccare un suo sovraordinato (è il caso meno frequente).

Si parla di mobbing orizzontale quando invece ad essere chiamati in causa sono due lavoratori dello stesso livello gerarchico.

L'aggressore nel mobbing prende il nome di mobber e può attuare le sue violenze psicologiche e morali anche solo per divertimento e non necessariamente avere obiettivi specifici come, ad esempio, portare la vittima a licenziarsi (Ege, 2002, Namie 2000).

A seconda di come il mobber si pone nei confronti della vittima (mobbizzato), esso può definirsi: screaming mimi, constant critic, two-headed snake, gatekeeper.

Lo screaming mimi vuole controllare i colleghi e rovina l'ambiente lavorativo con i suoi continui sbalzi d'umore e manifestazioni di rabbia. Per essere temuto, umilia pubblicamente i bersagli.

Il constant critic ha l'ossessione di tenere sotto controllo le prestazioni altrui, spesso definendo i colleghi incompetenti e lamentandosi di loro. Può arrivare ad inventare errori per confondere la vittima e svalutarla. In questo modo riesce a camuffare le proprie mancanze ed incertezze.

Il two headed snake è il cosiddetto "mobber serpente" ed è concentrato ad attuare delle strategie per mettere in cattiva luce la sua vittima nei confronti del gruppo di lavoro, diffondendo chiacchiere ed accuse infondate sul suo conto.

Il mobber più ossessionato in assoluto dal controllo è il gatekeeper. Cerca morbosamente il pretesto per poter discutere circa la prestazione lavorativa del suo bersaglio, cercando di portarlo al fallimento.

Il mobbizzato è attaccato su tutti i fronti: non solo su quello professionale, ma anche su quello della vita privata; a furia di continue offese e burle, il suo ruolo viene sabotato ed inizia a mettere in discussione sia le sue capacità professionali che quelle personali.

Gli attori del mobbing possono essere suddivisi anche in: creativi, onesti, disabili e superflui.

I creativi sono dotati di spirito di iniziativa ed innovazione, sono in genere persone brillanti che tendono a diversificarsi dal gruppo di appartenenza.

Gli onesti di solito sono tenuti a lavorare in un ambiente in cui vigono cordate di potere, coesione tra i gruppi e tendenza ad esercitare comportamenti persecutori nei confronti di coloro che si estraniano o non collaborano.

I più vulnerabili sul fronte personale, sociale ed anche cognitivo sono i cosiddetti disabili, i quali sono i più a rischio di rientrare tra i mobbizzati.

Con superflui s'intende il personale in esubero, derivante da grosse riorganizzazioni aziendali.

Nel mobbing, seppur non coinvolti direttamente, rientrano anche gli spettatori, i quali il più delle volte sono neutrali (bystander) e rimangono passivi di fronte al fenomeno.

Può accadere però che essi scelgano di sbilanciarsi a favore dell'una o dell'altra parte, adottando quindi un ruolo attivo.

In quest'ultimo caso possiamo quindi differenziare i side-mobber dai whisiteblower.

I primi si schierano a favore del mobber, andando quindi ad accentuare la strategia di mobbing ed ad amplificare le condotte vessatorie.

I secondi decidono invece di offrire aiuto e supporto alla vittima.

Il mobbing viene misurato tanto in ambito clinico, quanto in quello organizzativo; i due contesti tendono però ad adottare metodologie differenti.

Si somministrano per di più strumenti psicodiagnostici e colloqui in contesti clinici con lo scopo di ricreare il legame causale tra molestie subite e danni riportati e di analizzare la situazione psicofisica del mobbizzato (Gilioli, Adinolfi, Bagaglio, Boccaletti, Cassitto et al., 2001).

In Italia il mobbing viene anche definito “costrittiva organizzativa” ed è considerato come possibile causa di malattia professionale (Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, D.M. 14 gennaio 2008).

Sono usati invece soprattutto questionari self-report nell’ambito organizzativo, con il fine di ricercare la rassegna ai determinati comportamenti vessatori del mobbing (Cowie, Naylor, Rivers, Smith e Pereira, 2002). In questo caso si punta a ricavare una stima dell’estensione del rischio mobbing e di, eventualmente, identificare ipotetici trascorsi organizzativi per poter così predisporre provvedimenti specifici che contrastino il rischio alla fonte, come sollecitato dal Testo Unico.

I questionari più utilizzati in assoluto per indagare questo fenomeno sono proprio i self-report, tra cui rientra il Levmann Inventory of Psychological Terror (LIPT, Leymann, 1990; Ege, 1998, per l’adattamento in italiano). La sua versione originale è composta da 45 item.

Una versione breve dello strumento, che deriva dal NAQ-R ed è formata da 9 item, è lo Short Negative Acts Questionnaire (S-NAQ). Essa costituisce un importante passo in avanti perché è sempre più necessario possedere strumenti validi ed attendibili, però che siano brevi e facilmente somministrabili.

Il mobbing è un disagio aziendale, individuale e sociale, le cui cause possono essere ricondotte sia a fattori oggettivi che a fattori soggettivi.

Quelli oggettivi hanno a che fare con l’organizzazione aziendale; quelli soggettivi c’entrano con lo stress, i conflitti, i tratti di personalità e le relazioni interpersonali.

Possiamo ricercare le cause di questo fenomeno nelle mansioni lavorative, così come nelle relazioni con i colleghi, ma anche in quelle con il superiore.

I risultati condotti dalle ricerche svolte dalla dottoressa Menelao Alessandra, psicologa clinica e del lavoro e responsabile di centri di ascolto mobbing UIL, dimostrano che maggiori convinzioni sull'estrema difficoltà relazionale con i colleghi sono associate positivamente alle mansioni.

È inoltre emerso che aumenta il rischio di esposizione al mobbing quando si assegna al lavoratore una mansione sotto-qualificata, in quanto lo porta a sentirsi sottovalutato e di conseguenza spogliato come lavoratore ma anche come persona.

A volte al lavoratore sono assegnate delle mansioni ardue, umilianti, senza senso ed inutili con l'unico scopo di farlo sentire a disagio ed in difficoltà di fronte ai colleghi.

La vittima può avvertire pressione psicologica ed ansia da prestazione anche a causa dell'eccessiva difficoltà dei compiti affidati dal superiore e queste possono portare il soggetto a sfociare in patologie occupazionali. Come conseguenza possono indebolirsi le sue difese psichiche e quindi aumenta la probabilità di compiere errori sul luogo di lavoro.

Si può essere bersagliati anche per diversità ideologiche e spesso risulta difficile al superiore risolvere la faccenda in modo funzionale.

Le ricerche dimostrano che non sono gradite le intromissioni sul luogo di lavoro da parte del superiore e che spesso tra i datori di lavoro vige il principio di Peter. Ciò significa che egli risulta molto competente nell'ambito lavorativo, ma decisamente meno nell'ambito relazionale.

Le conseguenze del mobbing sono sia sociali, sia aziendali, sia sulla vittima.

La vittima può iniziare a soffrire di vari disturbi psicopatologici (tra cui quello post traumatico da stress), di ansia e depressione, oltre che sperimentare alterazioni di equilibrio socio-emotivo,

disturbi del sonno, della sessualità, cefalea, vertigini, senso di oppressione, tachicardia, disturbi gastro intestinali e tanto altro.

Il mobbizzato può addirittura cadere nel vortice dei disturbi alimentari od iniziare ad assumere sostanze psicoattive; può cominciare ad avere disfunzioni all'apparato digerente, respiratorio, dolori agli arti e ai muscoli, problematiche agli occhi e alla pelle e tanto altro.

Capiamo quindi che le conseguenze per la vittima sono tutt'altro che poche ed innocue.

I danni del mobbing possono essere definiti anche patrimoniali o non patrimoniali, i quali si suddividono in biologici ed esistenziali.

Per quanto concerne le ripercussioni sull'azienda, essa ne può risentire, ad esempio, con una riduzione della produttività tra i lavoratori ed un incremento del contenzioso, per non parlare delle conseguenze economiche, dei danni all'immagine e all'erario.

Sul piano sociale invece ne può derivare un accrescimento della spesa sanitaria e del carico fiscale per i contribuenti.

Capitolo 2. Azioni di contrasto al fenomeno del mobbing.

Prevenire il mobbing significa attuare interventi che contrastino i suoi precedenti: la diminuzione degli antefatti è direttamente proporzionale al decremento della comparsa del fenomeno (Giorgi, Majer, 2004).

Tali precauzioni sono utili per migliorare la qualità della vita lavorativa, favorire il benessere e minimizzare l'emarginazione sociale.

A seconda del suo scopo, la prevenzione può essere classificata in primaria, secondaria o terziaria.

Quella primaria mira a ridurre al minimo o, meglio ancora, ad evitare l'esposizione ai fattori di rischio. Si interviene quindi sulla formazione del personale, sui contratti lavorativi, sui codici di comportamento, sulle buone prassi e linee guida da seguire. Le misure organizzative gestionali possono essere prese dai rappresentanti sindacali o dai comitati aziendali. Accorgimenti congrui e caratteristici devono essere contemplati dal medico competente dopo aver individuato casi di mobbing. Lo scopo è quello di favorire il benessere organizzativo e chiarire questo fenomeno, permettendo anche quindi di gestire lo stress. Questi interventi sono volti anche ad incrementare le competenze relazionali ed emotive sul lavoro. Profferte di manovre proficue sono formulate dai comitati dopo aver raccolto i dati ed individuato ipotetiche cause. Le procedure che si seguono possono essere formali od informali. Ci troviamo in un caso di procedura informale quando è il consigliere di fiducia ad avanzare proposte per fronteggiare il disagio, dopo aver verificato l'attinenza del caso, in seguito alla denuncia arrivata dal lavoratore. Nella procedura formale, invece, nella fase istruttoria il comitato esamina l'istanza circostanziata presentata dal lavoratore, il quale dovrà successivamente recarsi all'audizione. Questo iter si conclude entro 75 giorni con proposte, da parte della commissione, di provvedimenti opportune all'amministrazione. L'obiettivo dei codici di comportamento, che sono applicati a tutti i lavoratori, è quello di salvaguardare la dignità delle donne e degli uomini sul lavoro, promettendo un ambiente sereno, ove viga

eguaglianza, rispetto reciproco e lealtà nei rapporti interpersonali. In aggiunta, essi mirano alla tutela dei lavoratori da qualunque azione o condotta, altresì indiretta, che implichi pregiudizi e discriminazione. Esempi di tali codici sono la Raccomandazione 92/131 CEE, la Risoluzione 20 settembre 2001 A5 028312001 (Commissione europea) e la Direttiva 2002/73.

I programmi di prevenzione secondaria possono essere considerati degli interventi di vigilanza che permettono di identificare situazioni di mobbing e di rischio. Essi possono essere attuati dal consigliere di fiducia e RSU RLSS.

Lo scopo della prevenzione terziaria è invece quello di recuperare la salute dei lavoratori, del gruppo di lavoro e dell'azienda e può essere realizzata da interventi psicologici legali e dai centri di ascolto sindacali. Durante la fase iniziale, che è quella di ascolto, l'equipe cerca di identificare la natura del disagio. La mediazione viene congetturata durante il secondo stadio, che è quello del sostegno psicologico. Nella terza fase, costituita dall'intervento legale, si avanzano ipotesi per il futuro, ad esempio focalizzandosi sulla formazione e sulla selezione del personale.

È importante porre enfasi anche ad alcuni fattori individuali, sia del mobbizzato, sia del mobber.

Studi scientifici dimostrano che l'autostima incide con la condotta (Baumeister et al, 1993, 1994; Baumeister et al.; 1996; Stahlberg et al., 1985; Tesser, 1988). Oggigiorno è essenziale sapere riconoscere reciprocamente lo status altrui e quello proprio, per poter instaurare buone interazioni sociali. Può accadere che nascano dispute perché la propria autostima e quella altrui non sono proporzionate (Schulz von Thun, 1984; Stahlberg et al., 1985; Watzlawik et al., 1969). Baumeister, in uno studio, dimostra che, ad essere maggiormente associata ai comportamenti aggressivi, è l'alta autostima. Questo perché, chi ha una buona immagine di sé, mira a preservarla, reagendo quindi ai presunti attacchi di chi vuole comprometterla.

Il mobbing può essere associato anche a mancanza di competenze sociali in quanto coloro che ne hanno in difetto possono non accorgersi delle conseguenze dei propri comportamenti (Leymann,

1993; Krum, 1995). Ad esempio, un mancato saluto od una diceria possono essere considerati insignificanti, ma non se ad assumere tali atteggiamenti è più di qualche individuo. È importante, dunque, spronare i lavoratori a comunicare, a dispensare più feedback ed a lavorare sulle proprie competenze sociali. In questo modo, aumentando la capacità di presa di prospettiva altrui, incrementa anche l'abilità di osservare le situazioni da diversi punti di vista.

Anche i comportamenti micro-politici organizzativi possono essere associati al mobbing, come ha ipotizzato Neuberger verso la fine del 1990. Spesso i membri di un gruppo associano la propria autostima allo status di tale aggregato e quindi attuano condotte volte a proteggerlo e a perfezionarlo. Possiamo osservare questo fenomeno soprattutto in organizzazioni medio/alte, motivo per cui sono perdipiù lavoratori con posizione di potere, come ad esempio direttori e supervisori, a trarre vantaggio dal mobbing come comportamento micro-politico (Hoel et al., 2001; Zapf, 1999). Ad occuparsi degli aspetti micro-politici, con lo scopo di diminuire l'asimmetria di potere e di generare condizioni per il benessere, possiamo trovare una leadership di tipo trasformativa (Bass, Avolino, 1997).

Per quanto riguarda i fattori individuali della vittima, invece, le ricerche sociali dimostrano che i mobbizzati tendono a ricoprire una posizione marginale nel gruppo, aumentando quindi la probabilità di essere usati come capro espiatorio (Thylefors, 1987). Una ricerca condotta in Irlanda dimostra che tra il gruppo di controllo (in cui non sono presenti vittime di mobbing) ed il gruppo di mobbizzati, in quest'ultimo ci sono molti più individui introversi, coscienziosi, nevrotici e sottomessi (Coye et al 2000). Altre indagini palesano che, tra le vittime di mobbing, abbondano comportamenti di sovrapproduzione, eccessiva meticolosità e tendenza ad essere e reputarsi più diligenti, perfezioniste, efficienti, puntuali, oneste ed accurate rispetto agli standard (Zapf, 1999; Brodsky, 1976). Queste loro caratteristiche predispongono alla generazione di sentimenti negativi negli altri membri del gruppo, i quali percepiscono minacciate la propria posizione ed autostima.

Inoltre, coloro che non appartengono al proprio gruppo (outgroup) sono percepiti più negativamente rispetto agli individui che invece ne fanno parte (ingroup). La teoria dell'identità sociale di Tajfel e Turner sostiene che è più probabile dirigere l'aggressività verso gli outgroup piuttosto che verso gli ingroup.

Quando non c'è corrispondenza tra ciò che si fa e ciò che si pensa di meritare, si percepisce ingiustizia sociale. Qualora la si percepisca, l'aggressività tende ad incrementare, poiché aumentano anche stress e frustrazione. La bellicosità viene quindi indirizzata, tramite azioni subdole, verso un individuo ritenuto debole, cercando di impossibilitarlo a reagire ((Bjorkqvist et al, 1994). Si tratta di un problema diffuso e riguarda diversi aspetti del setting lavorativo, tra cui la selezione del personale, le promozioni e le valutazioni.

Ad aumentare la competitività ci ha pensato anche la globalizzazione, per la quale le aziende, per continuare ad esistere, sono tenute costantemente a modernizzarsi, ridimensionarsi e ristrutturarsi. Tutto ciò genera tensione nei lavoratori e porta i manager ad essere più autoritari, incrementando quindi anche i comportamenti vessatori (Cooper, 1999).

Va, inoltre, tenuto in considerazione il fatto che, nella società odierna, i diritti dei clienti hanno la priorità rispetto a quelli dei lavoratori, i quali si vedono costretti a soddisfare esigenze anche eccessive da parte degli acquirenti.

Correlati al mobbing ci sono anche la pressione per la produttività e per la competizione (Salin,2003) ed i contratti lavorativi determinati e part-time che cagionano ansia, insicurezza e tensione (Pearce, 1998).

Un'altra intercessione di prevenzione al mobbing è possibile agendo sulla progettazione lavorativa (job design). Occorre considerare la gestione dei ritmi produttivi, i quali sono finalizzati a rendere ottimale la produttività. Quest'ultima, però, deve essere compatibile con il benessere delle persone

(Zacharatos e Barling, 2007). Nel job design vanno esaminati anche i principi ergonomici e le esigenze di attribuzione del significato al lavoro (Parker, Turner, Griffin, 2003).

Durante la selezione dell'organico sarebbe altresì proficuo soppesare la relativa gratificazione derivante dal lavoro stesso, tentando di realizzare una ricognizione dei valori professionali e di altri aspetti psicoattitudinali significativi.

L'inserimento, che andrebbe considerato come uno sviluppo progressivo di socializzazione, va monitorato sia per quanto riguarda l'acquisizione delle competenze tecnico-professionali e trasversali, sia per quanto concerne l'inserimento sociale nel gruppo e nell'associazione organizzativa.

Il cambiamento deve essere gestito consapevolmente, in particolar modo quando si va incontro a crisi derivanti da ristrutturazioni, acquisizioni e dinamiche organizzative varie (Alexandre-Bailly et al, 2006). Per farlo, occorre rendere al corrente tutti gli individui coinvolti circa i contesti plausibili ed attuabili, in particolar modo la leadership trasformazionale e il management. È importante che quest'ultimo venga formato anche in merito le corrette valutazione e modalità di risposta da utilizzare con i collaboratori. Oltre a ciò, risulta necessario che si realizzi una dinamica negoziale integrativa con le organizzazioni sindacali.

La supervisione deve essere lasciata nelle mani di persone competenti, le quali, durante la formazione (che avviene a vari livelli al fine di migliorare le abilità di leadership) devono tenere conto anche delle attitudini individuali e dei tratti di personalità. È utile che i supervisori, con l'aiuto di un tutor con la necessaria formazione, educino a ridurre l'emarginazione sociale dei nuovi inseriti o dei lavoratori temporanei (Quinlan, Bohle, 2004).

Sarebbe, inoltre, opportuno erigere un sistema di valutazione di prestazioni che si poggi su principi di pubblico dominio, preferibilmente condivisi, su una comunicazione trasparente e su una corretta gestione di feedback costruttivi.

Se questo piano viene eseguito correttamente, ne trarrà benefici l'autostima e vigerà meno ingiustizia sociale percepita.

Risulta necessario che la formazione, che deve essere basata sui criteri di buona gestione del processo formativo, risponda ai reali bisogni di formazione e venga attuata secondo i principi di formazione degli adulti.

La valutazione deve essere coerente con il processo. Conseguentemente, essendoci più padronanza del processo lavorativo, dovrebbe diminuire lo stress, alzarsi l'autostima, rafforzarsi il senso di autoefficacia, migliorare il clima ed accrescere la motivazione ed il senso di appartenenza.

Si può, dunque, riaffermare che un possibile intervento di prevenzione al mobbing può essere attuato agendo sulla formazione e sulle competenze relazionali, poiché la loro carenza rappresenta uno degli antecedenti, a livello individuale, del fenomeno che stiamo trattando.

Grazie alla formazione, gli individui potranno essere in grado di etichettare e di riconoscere determinati comportamenti antisociali e/o eventi spiacevoli e, in seguito, di prendere gli opportuni provvedimenti.

È possibile limitare la contravvenzione delle norme di gruppo andando ad implementare l'interrelazione ed il senso di inclusione a tale gruppo. Queste manovre possono essere di tipo organizzativo, formativo e comunicativo.

Sarebbe propizio analizzare periodicamente, seguendo i protocolli, le variabili di clima e cultura.

Le organizzazioni che decidono di adottare una politica di prevenzione per il mobbing si servono di appositi regolamenti, i quali, secondo Cooper, Hoel, Rayner (2002), dovrebbero essere in grado di descrivere le condotte richieste e quelle caratteristiche del mobbing. Tramite queste direttive si dichiara che tale organizzazione non tollera il mobbing, puntualizzando quali comportamenti sono ammessi e quali no, specificando, in seguito, le conseguenze per chi dovesse violare le norme. Nei

regolamenti vanno riportati anche i riferimenti circa le procedure, identificando un responsabile politico ed esplicando brevemente la gestione di queste pratiche.

Per quanto sarebbe necessario fare ulteriori riflessioni sulle sinergie delle diverse azioni e su quanto esse siano effettivamente adeguate ai differenti contesti, concludo affermando che, grazie all'analisi sugli antefatti del mobbing, sono state individuate delle possibili leve da attivare per tentare di contrastarlo, le quali riguardano la gestione delle risorse umane (selezione, inserimento, formazione, valutazione, clima) e la conduzione organizzativa (etica, professionale, gestione del cambiamento, leadership, ricerca del benessere a lavoro).

Capitolo 3. Una possibile conseguenza di alti livelli di stress cronico derivanti dal mobbing: il Burnout.

Il termine “Burnout” significa letteralmente bruciare, esaurire, scoppiare ed era utilizzato, originariamente, nell’ambito sportivo per indicare l’incapacità, in seguito svariati episodi di fallimento, da parte di un atleta, di mantenere i medesimi esiti e performance conseguiti.

A partire dagli anni '70, negli Stati Uniti, si è iniziato a parlare di Burnout come sindrome tipica delle “helping professions”, quindi di quelle professioni che offrono aiuto agli utenti, come ad esempio gli infermieri, i medici, gli psicologi, gli assistenti sociali, i poliziotti, gli operatori per l’infanzia ecc.

Tale sindrome è relazionata allo stress-lavoro correlato e porta l’individuo ad esaurire le proprie energie psico-fisiche ed a manifestare sintomi psicologici negativi (es. apatia e nervosismo), i quali, in seguito, si possono concatenare a disturbi fisici (es. cefalea ed insonnia).

In realtà, il Burnout può colpire qualsiasi lavoratore e non solo coloro che svolgono un mestiere d’aiuto, per quanto questi siano i più colpiti. Infatti, nel corso del tempo, tutte le professioni a contatto con un pubblico sono state integrate in questo “fenomeno occupazionale”, come lo definisce l’OSM nel 2019.

La ricercatrice Christina Maslach, che nel 2016 ha definito il Burnout come “una sindrome psicologica che appare come risposta prolungata a stressors interpersonali cronici sul luogo di lavoro”, sostiene che ad esserne maggiormente a rischio, sono coloro che difficilmente fissano una soglia tra sé stessi e gli altri e tra la vita privata e quella professionale.

Il fenomeno è caratterizzato da tre aspetti principali: esaurimento, sensazione di estraniamento dalle attività professionali e decremento delle prestazioni lavorative.

Gli individui che si trovano in queste condizioni si sentono provati, scoraggiati e sperimentano un senso di estenuazione emotiva e di prosciugamento interiore. Essi iniziano a non ritenersi più in grado di reagire alle richieste lavorative e percepiscono di non avere energia sufficiente per fronteggiare i progetti professionali. Così, iniziano ad esseri cinici nei confronti dei colleghi e/o dei loro fruitori, come ad esempio con i pazienti od alunni, come conseguenza del fatto che il loro lavoro viene vissuto sempre più come frustrante e stressante. Ne derivano anche una crescente deteriorazione del coinvolgimento lavorativo ed un distanziamento emotivo, come tentativo di autoprotezione dall'esaurimento e dallo sconforto. In modo progressivo calano la concentrazione e la motivazione, per cui peggiorano le performance professionali ed aumenta la sensazione di sopraffazione.

Si parla di burden del caregiver quando, invece, a trovarsi in uno stato di debilitazione, sono i soggetti che accudiscono i propri cari malati.

I sintomi tipici del fenomeno, quali apatia, senso di frustrazione e perdita di entusiasmo, possono essere favoriti dalla spossatezza fisiologica, dalle circostanze fisiche dell'ambiente professionale, dal ruolo lavorativo e dalle annesse relazioni.

Molti studiosi sostengono che il Burnout riguarda sia il singolo lavoratore, sia l'intero staff ed, addirittura, l'istituzione. Essi ritengono, inoltre, che si tratti problema tanto individuale quanto sociale, poiché è correlato a dinamiche economiche, politiche e civiche. Il suo sviluppo è favorito dalla presenza di una discrepanza tra la natura del lavoro e l'indole di chi lo svolge.

Le emozioni e l'impegno lavorativo vengono gradualmente deteriorati.

I sentimenti positivi, quali ad esempio passione, calore ed incitamento, sperimentati inizialmente dal lavoratore nei confronti della sua professione, vengono progressivamente convertiti in negativi; si inizia perciò a provare delusione, trepidazione ed avvillimento.

Spesso accade che questo fenomeno venga erroneamente percepito come una crisi personale da chi ne è coinvolto, il quale non si rende invece conto che la causa risiede nel posto occupazionale.

A scatenare la reazione automatica di esaurimento è lo stress derivante da drastiche mutazioni o da richieste lavorative troppo esigenti. Quando l'individuo percepisce di avere oltrepassato la sua soglia massima, sia fisica che emozionale, non riesce più a ricaricare le energie per affrontare le varie sfide, né tanto meno ad allentare; ne consegue che inizia a considerarsi un perdente dal punto di vista professionale.

I sintomi tipici degli stati ansioso-depressivi, l'irascibilità, i rimpianti, la difficoltà a dormire di notte e di mantenere la concentrazione durante il giorno, oltre che i tormenti, l'indebolimento psichico e svariati altri disagi sono alcune delle spie indicatrici della presenza del fenomeno.

Ne deriva il calo drastico della motivazione e dell'autostima e, talvolta, la manifestazione di disfunzioni fisiche, le quali possono accompagnarsi a depersonalizzazione. L'individuo perde il controllo della situazione e si sente incapacitato di risolvere i problemi personali e professionali.

Oltre a ciò, il Burnout può manifestarsi persino tramite sintomi comportamentali, quali ad esempio atteggiamenti di disinteressamento, tentativi di controllo o di distanziamento dagli utenti, revoca dalla realtà professionale. Anche l'evasione dalla relazione, la perdita di autodisciplina ed il disagio nel provare felicità a lavoro possono denotare la presenza del fenomeno.

Invece, i disturbi gastrointestinali, determinate disfunzioni del SNC (come, ad esempio, cefalea, emicrania, astenia), svariate disfunzioni sessuali (tra cui impotenza e calo del desiderio), alcune malattie della pelle (tra le quali dermatite, orzaiolo, acne), l'asma, le allergie, i disturbi del sonno e dell'appetito rientrano tra i sintomi fisici caratteristici della sindrome trattata.

Il Burnout non coinvolge solo la persona direttamente interessata, bensì può espandersi anche fino all'intera organizzazione.

Si ritiene che la sua origine sia tendenzialmente multifattoriale, in quanto cause personali ed appartenenti al contesto organizzativo si combinano tra loro (Boutou, 2019). Tra esse, rientrano i carichi di lavoro prolungati ed eccessivi, il mancato controllo sulla propria professione, il senso di non appartenenza all'organizzazione, il clima lavorativo non favorevole e la tensione tra colleghi, oltre che l'incertezza occupazionale ed il non riconoscimento per le mansioni che si stanno svolgendo. A scatenare il fenomeno giocano un ruolo importante anche la monotonia e la ripetitività di determinate tipologie di lavoro, la mancanza di sfide ed obiettivi professionali e le esorbitanti pressioni provenienti dall'ambiente organizzativo.

Una cerchia di studiosi definisce il Burnout un disagio personale, derivante dalle caratteristiche individuali, dai propri tratti di personalità, dai tipici comportamenti ed atteggiamenti e dalle rispettive capacità lavorative. Costoro sostengono che, per evitare la sostituzione professionale, è necessario lavorare su sé stessi.

Ricerche scientifiche palesano, invece, che si tratta di un problema risiedente nel quadro sociale in cui l'individuo opera. Il lavoro plasma il modo in cui le persone si confrontano tra di loro ed anche il modo in cui svolgono il proprio ruolo professionale. Se l'aspetto umano del lavoro non viene riconosciuto dall'ambiente occupazionale, aumenta la probabilità che si verifichi il fenomeno che stiamo analizzando.

“Erosione dell'impegno nel lavoro” è la definizione che, nel 1997, Maslach e Leiter attribuiscono al Burnout, le cui cause possono essere soggettive (quali, ad esempio, personalità, stress non professionale, certezze inidonee e motivazioni inopportune), oggettive (connaturate nel servizio, nel ruolo dell'organizzazione, nell'equipe e nelle relazioni con i colleghi) e socioculturali (ad esempio la sottovalutazione del lavoro o la diffidenza degli utenti).

Tra i fattori individuali che predispongono al fenomeno rientrano la tendenza all'introversione, con annessa inabilità di lavorare in team, l'inclinazione a porsi propositi inverosimili, l'indole iperattiva, così come il carattere prevaricatore e la propensione a surrogare il lavoro con la vita sociale.

Dal punto di vista sociodemografico, la proclività maggiore di caduta in Burnout verte verso le donne rispetto gli uomini, nei primi anni di carriera piuttosto che nei successivi e tra gli individui senza compagno stabile.

Addirittura, la conformazione organizzativa, le strutture di ruolo e di potere, l'equivocità circa la propria funzione, ma anche l'eccessiva mole di lavoro, l'assenza di sollecitazione, determinati turn over e la remunerazione inadeguata, possono contribuire a scatenare il disagio. Esso può essere favorito anche dalla maldistribuzione delle mansioni e dei compiti e dalla pretesa di incarichi che l'operatore reputa inadeguati per la sua funzione lavorativa. Un'altra possibile causa del fenomeno è l'inaccessibilità, da parte del lavoratore, ai processi decisionali e di controllo.

Ogni lavoratore ha delle responsabilità verso gli utenti: è opportuno che egli mantenga un certo grado di professionalità, mostrando rispetto, intelligibilità e consistenza.

È necessario avere coscienza anche nei riguardi dei colleghi, comunicando con loro in modo consono e portando altrettanti rispetto e cordialità.

Le accortezze vanno prese anche nei confronti di sé stessi. Un valido modo per farlo è quello di esaminare i propri obiettivi, conoscere i propri limiti, cercando di controllare lo stress e di adottare buone strategie.

Interventi di prevenzione, come quelli appena citati, possono essere attuati anche indagando sui doveri dell'organizzazione: in questo caso si parla di prevenzione primaria. Essa è volta a identificare, nel momento della selezione del personale, i candidati a rischio di Burnout, i quali saranno quindi respinti, o per i quali verrà progettato un piano preventivo personale.

Le tecniche caratteristiche di salvaguardia (Mosher Burti) e le facoltà specifiche del direttore (Bernstein e Halaszyn) designano la prevenzione secondaria. È opportuno che il direttore porti rispetto a tutti, anche a coloro con ideologie diverse dalle sue, che sia manifesto circa gli obiettivi da raggiungere e che renda tutti gli operatori partecipi ai processi decisionali. I suoi feedback non devono essere intaccati dai propri sentimenti od emozioni, bensì devono possedere le caratteristiche professionali di integrità, eloquenza e proattività.

Per fronteggiare il Burnout, gli studiosi reputano sia propizio prendere precauzioni sia a livello individuale, sia a livello organizzativo.

Per favorire chiarezza e consapevolezza circa il fenomeno, sarebbe idoneo l'intervento di un professionista competente che, servendosi dei consoni strumenti cognitivi, possa correggere la condotta e gli atteggiamenti degli individui, indagando il rapporto tra il contegno personale, il loro trascorso, il relativo quadro di vita e quello professionale.

Le ingerenze sul singolo non sono semplici in quanto, spesso, chiedere aiuto risulta difficoltoso, a maggior ragione quando di mezzo c'è uno psicologo, la cui figura professionale risulta essere saturata di pregiudizi.

Di frequente accade che si preferisca credere che il problema appartenga alla struttura, piuttosto che accettare che in realtà è insito nella propria psiche, per quanto le cause siano estrinseche.

È fortemente consigliato, ad ogni organizzazione, di approcciarsi preventivamente al Burnout poiché esso costituisce un prezzo troppo alto da pagare: non solo a livello economico, bensì anche per quanto concerne il decremento di efficienza, i problemi di salute ed il disfacimento della vita professionale e privata.

Sarebbe utile apportare modifiche sul luogo di lavoro, aumentando gli elementi positivi e riducendo quelli negativi, così come porre degli incentivi per l'impegno occupazionale. In questo modo, tra gli operatori, dovrebbero aumentare proficuità, energia ed interessamento.

È vero che, come dice il detto, "prevenire è meglio di curare", però, ahimè, non sempre è possibile! In questi casi, quando ci si accorge di avere i sintomi specifici del Burnout, è opportuno rivoluzionare completamente la propria vita professionale ed è fortemente consigliato rivolgersi ad uno psicoterapeuta.

BIBLIOGRAFIA

Alfano V., Balducci C., Barattucci M., Fraccaroli F., Notelaers G. e Spagnoli P., “Valutare il rischio mobbing nelle organizzazioni Contributo alla validazione italiana dello Short Negative Acts Questionnaire (S-NAQ)”, in “*Research Gate*”, 2010, pp. 147-162.

Barker M., Branch S. and Sheryl R., “Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review”, in “*International Journal of Management Reviews*”, (15), 2013, pp. 280-299.

Bisio C., Nocera A., Piazza A., “MOBBING: QUALI AZIONI PREVENTIVE IN AZIENDA? MOBBING: HOW TO PREVENT IT IN THE ENTERPRISE?”, in “*Risorsa uomo*”, 2008.
<https://www.di.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid586329.pdf>

De Falco G., Messineo A., Vescuso S., “STRESS DA LAVORO E MOBBING Valutazione del rischio, diagnosi, prevenzione e tutela legale III edizione”, in “*EPC LIBRI*”, 2008, pp. 15-26.

Eleuteri S., “IL MOBBING”, in “*LUSMA Università*”, 2015, pp. 1-79.

Lazzari C., “Le disfunzioni dell’organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni”, in “*DLS*”, 2018, pp. 6-13.