



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione

Corso di Laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro

Elaborato finale

MOBBING: STRATEGIE DI PREVENZIONE E INTERVENTO PER PROMUOVERE IL BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI

**MOBBING: PREVENTION AND INTERVENTION STRATEGIES
TO PROMOTE WELL-BEING IN ORGANIZATIONS**

Relatore

Prof. Alessio Vieno

Laureanda: Anna Altoè

Matricola: 2046352

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: IL MOBBING	5
1.1 Origine e definizione del termine “mobbing”.....	5
1.2 Le diverse tipologie di mobbing.....	7
1.3 Quali sono gli attori coinvolti.....	8
1.4 Le principali cause del mobbing (dinamiche individuali, di gruppo e organizzative).....	11
1.5 Le principali conseguenze a livello individuale e a livello organizzativo.....	15
CAPITOLO 2 – STRATEGIE DI COPING INDIVIDUALI CONTRO IL MOBBING	18
2.1 Il mobbing da un punto di vista personale.....	18
2.2 Quali sono le strategie di coping adottabili dalle vittime per combattere il mobbing.....	19
2.3 Quando le strategie di coping sono efficaci.....	21
2.4 Le strategie di coping e i loro effetti sulla salute.....	22
CAPITOLO 3 – STRATEGIE DI INTERVENTO E PREVENZIONE DEL MOBBING CHE LE AZIENDE POSSONO ADOTTARE	25
3.1 Introduzione: perché le organizzazioni dovrebbero prendere in considerazione lo sviluppo di politiche antimobbing.....	25
3.2 Il ruolo degli psicologi del lavoro nel rilevare, correggere e prevenire il mobbing.....	27
3.3 Interventi di base per intervenire sul mobbing presente in azienda.....	29
3.4 Interventi in profondità di carattere preventivo e precauzionale.....	33
3.5 Quando le politiche di intervento e prevenzione antimobbing sono efficaci.....	38
CONCLUSIONI	41
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	43

INTRODUZIONE

L'ambiente di lavoro è spesso pervaso da una serie di problematiche e difficoltà, generalmente difficili da definire e analizzare, che emergono a partire dalle interazioni e dai legami dei dipendenti e che conducono a conseguenze disastrose sia per l'azienda che per i lavoratori stessi. A partire dagli anni '80 del secolo scorso, grazie allo studioso Heinz Leymann, è stato possibile far rientrare tutti i comportamenti aggressivi, vessatori e intimidatori che avvengono nel posto di lavoro in un unico fenomeno, che è stato chiamato "Mobbing".

In generale, il mobbing è una forma di terrore psicologico che nasce e si sviluppa sul luogo di lavoro ma è talmente totalizzante da invadere anche la sfera privata e familiare della vittima. Questo fenomeno viene esercitato mediante l'attuazione di comportamenti vessatori e molesti ripetuti nel tempo sia da parte dei colleghi di lavoro che dai superiori, con lo scopo distruttivo di estromettere la vittima dall'ambiente lavorativo, ponendola in una condizione di isolamento tale per cui è spesso lei stessa a decidere di dimettersi.

Partendo dalle origini del fenomeno, con il presente elaborato, sono stati trattati diversi temi legati al mobbing, al modo in cui si manifesta e soprattutto al modo in cui è possibile prevenirlo e arginarlo, sia da un punto di vista individuale che organizzativo. Nel primo capitolo, dopo una panoramica iniziale sulle molteplici definizioni del fenomeno, vengono analizzate le varie tipologie di mobbing e i vari attori coinvolti. Successivamente sono trattate le principali cause del fenomeno – le quali sono suddivisibili in cause individuali, di gruppo e organizzative – e le conseguenze distruttive che il mobbing porta con sé, conseguenze negative sia a livello personale che aziendale. Nel secondo capitolo, l'attenzione viene posta sulle strategie individuali di coping, grazie e attraverso le quali la vittima di mobbing può affrontare e, spesso, superare la situazione negativa da cui viene sommersa. Dopo una breve panoramica sul modo in cui il mobbing viene percepito individualmente (dalle vittime), la trattazione verte su quelle che sono le strategie di coping generalmente promosse e adottabili dalle vittime per combattere il mobbing e su quali sono effettivamente quelle maggiormente efficaci. Infine, si osservano gli effetti sulla salute della vittima legati alle diverse abilità di coping: da ciò emerge che alcune strategie sono correlate positivamente con la salute, mentre altre negativamente.

Nel terzo e ultimo capitolo, l'attenzione si sposta e va a porsi non più sulle strategie antimobbing adottabili dal singolo, ma sulle modalità organizzative attraverso cui il datore di lavoro può – e dovrebbe – prevenire e intervenire situazioni di mobbing. In primis viene spiegato il motivo per cui

è fondamentale che ogni organizzazione si impegni nell'adottare politiche antimobbing per contrastare e arginare tale fenomeno. Nel paragrafo successivo, emerge perché e come le aziende spesso si appoggiano ad alcune figure professionali specifiche – gli psicologi del lavoro o psicologi consulenti – che hanno un ruolo indispensabile da diversi punti di vista. A tal proposito, proprio per affrontare il tema centrale di questo elaborato, vengono affrontati nello specifico gli interventi di base per contrastare il mobbing già presente in azienda e gli interventi in profondità per cercare di prevenirlo. Questo punto, sul quale ho posto particolare attenzione, è nato dall'esigenza di racchiudere in quanto meno spazio possibile tutta una serie di strategie, modalità e azioni che possono essere intraprese da ogni azienda che si trovi nella condizione di avere uno o più fenomeni di mobbing in azienda e non sappia effettivamente come muoversi. Dalla parte finale del capitolo emerge quando tali strategie appena spiegate sono efficaci e portino a dei risultati positivi.

CAPITOLO 1 – IL MOBBING

1.1 – ORIGINE E DEFINIZIONE DEL TERMINE “MOBBING”

“Con la parola Mobbing si intende una forma di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti, da parte di colleghi o superiori.” Harald Ege, 1997

Il termine mobbing deriva dall'etologia ed è stato utilizzato per la prima volta da Konrad Lorenz (1971, 1983) per indicare il comportamento aggressivo di alcune specie di uccelli nei confronti dei loro simili con lo scopo di scacciarli dal gruppo. Il mobbing indica infatti tutta una serie di comportamenti particolarmente distruttivi messi in atto all'interno degli ambienti di lavoro (Leyman). Questo termine è nato dal verbo inglese “to mob” che può essere tradotto in “assalire, affollarsi attorno a qualcuno” e ha dunque valenza metaforica nei termini che esplica perfettamente la situazione di terrore psicologico che si va a creare nella vittima nel momento in cui viene accerchiata, aggredita e in un secondo momento isolata, estraniata e allontanata dal gruppo.

I primi studi a riguardo, nell'ambito della psicologia del lavoro, sono stati svolti negli anni Ottanta grazie allo studioso svedese Heinz Leymann. Egli ha utilizzato per primo nel 1984 il termine mobbing per indicare una serie di comportamenti vessatori tenuti sul luogo di lavoro con il fine di estromettere una o più vittime incapaci di difendersi e che quindi risentiranno più o meno gravemente di tali condotte nella loro sfera psicosociale. Nello specifico, una definizione ufficiale viene procurata dall'Associazione contro lo Stress Psico-sociale e il Mobbing, fondata in Germania nel 1993: *“il mobbing consiste in una comunicazione conflittuale sul posto di lavoro, tra colleghi o tra superiori e dipendenti, nella quale la persona attaccata viene posta in una condizione di debolezza e aggredita direttamente o indirettamente da una o più persone in modo sistematico, frequentemente e per un lungo periodo di tempo con lo scopo di estrometterla dal posto di lavoro. Questo processo viene percepito dalla vittima come una discriminazione.”* (definizione riportata da Resch 1994 e da Leymann 1995). Da questa definizione emerge come il mobbing indichi una serie di comportamenti vessatori all'interno del luogo di lavoro che sono attuati nei confronti di uno o più dipendenti, le vittime, sia a partire dai datori di lavoro (bossing) che dai colleghi. Lo scopo ultimo di questi comportamenti è, infatti, l'estromissione della persona dall'ambiente di lavoro, che può avvenire in modo volontario, cioè attraverso le dimissioni della persona, oppure subdolamente attraverso l'istigamento della persona a mettere in atto delle azioni che poi ne giustifichino il licenziamento. In linea con la definizione precedente, il Workplace Bullying Institute (WBI), insieme di psicologi e

studiosi americani, definisce il mobbing come “*il maltrattamento ripetuto di un dipendente da parte di uno o più dipendenti attraverso atti di commissione o omissione, che possono comportare conseguenze dannose per la salute*”. Innanzitutto, emerge come tali comportamenti abusivi debbano essere ripetuti: per configurarsi come mobbing l’insieme di tali azioni vessatorie deve ripetersi con una certa frequenza in un certo periodo di tempo considerato, calcolato in almeno sei mesi. Tali atti di commissione o omissione possono includere abusi verbali, comportamenti fisici o non verbali minacciosi, intimidatori o umilianti, sabotaggi sul lavoro, interferenze con la produzione o sfruttamento delle vulnerabilità. Il comportamento di bullismo può essere palese o nascosto e può avere gravi conseguenze, causando danni all'autostima e al benessere mentale del bersaglio.

Il termine mobbing è arrivato anche in Italia, verso la fine degli anni Novanta, grazie allo psicologo Harald Ege che ha fondato la *prima Associazione Italiana contro il Mobbing e lo Stress Psicosociale*, chiamata proprio “PRIMA”. Egli ha definito il mobbing in questo modo: “una forma di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti, da parte di colleghi o superiori. La vittima di queste vere e proprie persecuzioni si vede emarginata, calunniata, criticata: gli vengono affidati compiti dequalificanti, o viene spostata da un ufficio all’altro, o viene sistematicamente messa in ridicolo di fronte a clienti o superiori. Nei casi più gravi si arriva anche al sabotaggio del lavoro e ad azioni illegali. Lo scopo di tali comportamenti può essere vario, ma sempre distruttivo: eliminare una persona divenuta in qualche modo “scomoda”, inducendola alle dimissioni volontarie o provocandone un motivato licenziamento.” (Harald Ege, 1997). Anch’egli, quindi, intendeva il mobbing come una forma di terrore psicologico sul posto di lavoro esercitata dai colleghi o dai superiori attraverso una serie di comportamenti vessatori ripetuti per un lungo periodo di tempo e con uno scopo preciso, cioè estromettere la persona dall’ambiente di lavoro. A differenza di Leymann, però, il quale si è concentrato sulle cause del mobbing, Ege si è focalizzato maggiormente sugli effetti che tale fenomeno provoca, che sono l’allontanamento della persona dal suo ambiente dal lavoro e, in alcuni casi, una sua eliminazione totale attraverso le dimissioni volontarie o il licenziamento motivato. Per licenziamento motivato si intende infatti il fatto che la persona venga licenziata perché ritenuta inadatta all’ambiente lavorativo stesso dal momento che è incapace di mantenere delle relazioni stabili e serene con i colleghi e superiori. Questi effetti distruttivi, come vedremo nello specifico nel paragrafo 1.4, comportano una serie di conseguenze disastrose per la sfera psicosociale della vittima e anche per le organizzazioni stesse.

In conclusione, in questo paragrafo è emerso che il mobbing è una preoccupazione significativa per molte organizzazioni, in quanto può avere effetti dannosi sul benessere dei dipendenti e sulla produttività dell'organizzazione.

1.2 – LE DIVERSE TIPOLOGIE DI MOBBING

La letteratura scientifica propone una serie di categorie in cui è possibile dividere le diverse tipologie di mobbing, categorie che dipendono sia dal tipo di relazioni che intercorrono tra gli attori considerati che dal tipo di azioni mobbizzanti che vengono messe in atto.

In primis, il mobbing può essere orizzontale, verticale o dal basso, chiamato in questo modo a partire dalla posizione gerarchica degli attori che si possono trovare allo stesso piano (mobbing orizzontale tra colleghi) o su piani differenti (mobbing verticale tra superiore e dipendente e il suo opposto: il mobbing dal basso).

Nello specifico, il mobbing verticale indica quelle vessazioni esercitate da individuo che si trova in una posizione gerarchica superiore rispetto alla vittima, ad esempio il datore di lavoro o un collega di grado più elevato. Spesso viene anche chiamato “bossing”, il quale è una sorta di mobbing pianificato attuato dai superiori o dirigenti di un’azienda quasi sempre con lo scopo di indurre i dipendenti reputati scomodi alle dimissioni. Il bossing, considerato come un vero e proprio abuso di potere, in quanto forma di terrorismo psicologico può verificarsi in modi diversi ma in tutti i casi vi è la tendenza di creare intorno alla vittima un clima di tensione insopportabile che ha appunto lo scopo di eliminare la persona indesiderata dal posto di lavoro. Le azioni messe in atto nel mobbing verticale possono essere molestie verbali e fisiche, revoca di benefits, ossessivo controllo dei sottoposti e sanzioni disciplinari immotivate. Il mobbing verticale in questione è “dall’alto”, considerata la direzione dei comportamenti abusivi e aggressivi; tuttavia esiste – seppur più raramente – anche il suo opposto, cioè il mobbing verticale “dal basso” o verticale ascendente, che indica quella situazione specifica in cui il dipendente che detiene un potere limitato mette in atto una serie di maltrattamenti ai danni di un suo superiore. Spesso questa tipologia di mobbing viene messa in atto da più dipendenti contemporaneamente, che alleati cercano di mettere in discussione l’autorità del loro superiore ed estrometterlo dal luogo di lavoro. A chiudere le tre principali tipologie di mobbing vi è la tipologia chiamata “orizzontale”, la quale viene esercitata tra colleghi di lavoro che sono situati “sullo stesso piano”, anche se non può essere esclusa una responsabilità del datore di lavoro che deve per legge opporsi a tali condotte illecite e fare in modo che non si verifichino.

Il tempo ha portato all’individuazione di altre tipologie di mobbing: mobbing legato ad un conflitto interpersonale, dove il processo culmina in seguito ad un conflitto tra colleghi non risolto nella maniera corretta; mobbing predatorio, che avviene nei confronti di una persona che non ha mai fatto niente per provocare o giustificare tali comportamenti; mobbing individuale quando è il singolo ad essere oggetto di vessazioni o ancora mobbing diretto e indiretto e così via. In particolare, la forma

più interessante/rilevante che citerò è il cosiddetto “doppio mobbing”, il quale è stato studiato e riscontrato da Ege molto spesso in Italia, in quanto in questa Nazione in particolare il legame tra persona e famiglia è molto stretto. La famiglia partecipa in prima persona alla vita lavorativa dei suoi membri ed è per questo che, pur essendo spesso un grande sostegno, può rilevarsi un problema nel momento in cui si fa carico della negatività che il lavoratore stesso porta in casa. Si parla di doppio mobbing in quanto le persone che vengono mobbizzate nei luoghi di lavoro, riversando il loro malessere in famiglia, molto di frequente si trovano a subire lo stesso tipo di discriminazioni anche all'interno del contesto familiare. Sono persone che non solo vengono private della vicinanza, comprensione e dell'aiuto della loro famiglia, ma sono anche quelle maggiormente a rischio di sviluppare sintomi molto gravi come l'isolamento e la depressione.

1.3 – QUALI SONO GLI ATTORI COINVOLTI

All'interno di questo fenomeno complesso vi sono diversi protagonisti e co-protagonisti: la vittima, cioè colei che subisce tutta una serie di abusi, discriminazioni e vessazioni, il mobber che è colui che sceglie volontariamente di attuare un conflitto e, infine, gli spettatori, i quali possono partecipare indifferentemente al verificarsi del fenomeno oppure addirittura favorirne l'attuazione in maniera più o meno diretta.

La vittima del mobbing, o mobbizzato, secondo Walter (1993), è una persona che mostra dei sintomi di malattia, è colpita da stress e non ha fiducia in sé stessa, si ritiene colpevole della situazione in cui si trova o al contrario ne rifiuta ogni responsabilità, da un lato è sicura di non meritarsi ciò che sta vivendo ma dall'altro crede di sbagliare sempre tutto. Pur essendo l'isolamento il tratto tipico della vittima, come afferma Ege, è comunque complesso stilare un profilo univoco di quella che è la vittima di mobbing; infatti, non esistono figure che sono più predisposte a venire mobbizzate e altre meno predisposte. Non esistendo una categoria di persone che sono destinate ad essere mobbizzate, in linea generale è possibile affermare che persone con una serie di difficoltà interpersonali potrebbero essere colpite maggiormente da questo fenomeno. È possibile, tuttavia, affermare che esistono una serie di situazioni e circostanze particolari che aumentano tale probabilità: si pensi ad esempio ad una donna che lavora in un ufficio di uomini o viceversa, ad una persona molto più giovane o qualificata delle altre nello stesso ufficio, e così via. Tenzialmente, infatti, le persone che sono maggiormente esposte al rischio di diventare mobbizzate sono le persone sole (es. unica donna in ambiente di uomini), le persone nuove (es. stagisti), le persone che hanno successo e quelle che si distinguono

dalla massa in quanto reputate “strane”. Inoltre, secondo Niedl (1995) le quattro variabili che concorrono allo sviluppo del mobbing sono l’età, in quanto con l’aumento dell’età aumenta la probabilità di essere mobbizzati; il tipo di professione, in particolare quelle amministrative sono più a rischio; il genere e il settore lavorativo. Tuttavia, per queste ultime due variabili, le differenze riscontrate non sono significative. Un ulteriore aspetto da considerare, studiato sempre da Ege, è il diverso modo che uomini e donne hanno di affrontare il fatto di essere mobbizzati: se da un lato la donna mobbizzata tende ad essere più attiva, a parlare più in fretta e ad essere maggiormente nervosa, pur producendo poco, l’uomo tende a reagire in modo opposto, riducendo la sua efficienza, il numero di rapporti interpersonali e chiudendosi in sé stesso.

In secondo luogo, il mobber, cioè colui che attua tali comportamenti aggressivi e discriminatori, è una persona che si impegna volontariamente a perpetrare e intensificare il conflitto, senza provare sensi di colpa e tendendo proprio a colpevolizzare gli altri. Egli ha una serie di motivazioni che lo spingono a perpetrare la sua azione, ad esempio la paura di perdere il lavoro o una posizione guadagnata con fatica a causa di una persona magari più giovane o qualificata, ansia da carriera, o anche semplice intolleranza o antipatia verso un collega. Nello specifico, per quanto riguarda il profilo psicologico del mobber, Tim Field ha elencato quattro tipologie di disturbi a cui si collegano quattro diverse tipologie di profili di mobber, i quali sono: disturbo di personalità antisociale, disturbo di personalità paranoica, disturbo narcisistico di personalità e disturbo borderline. Il disturbo della personalità antisociale è tipico di coloro che non riescono a provare rimorso ed essere empatici verso gli altri, coloro che non si assumono le loro responsabilità, che sono impulsivi e che non riescono ad accettare le norme imposte dall’esterno, ed è per queste caratteristiche che tendono a compiere atti illegali e amorali solo per trarci un beneficio personale o un profitto. Coloro che invece hanno un disturbo di natura paranoica provano un senso di diffidenza ingiustificata e di sospetto verso gli altri legata ad un costante terrore che le persone a lui vicine vogliano recargli dei danni, tra cui la vittima stessa che viene presa di mira proprio per questa serie di motivi. Il disturbo narcisistico, invece, è tipico di quei soggetti che si sentono superiori rispetto agli altri, che hanno costante bisogno di ammirazione esterna e di controllo sugli altri, che sono privi di empatia e mostrano un senso grandioso di sé. Essendo esageratamente convinti delle loro qualità e desiderando avere successo nella vita, o in questo caso nel lavoro, i mobber narcisisti utilizzano i colleghi come capro espiatorio per sfogare le loro insicurezze e per cercare di raggiungere il successo che vedono ostacolato. Per ultimo, il disturbo borderline è legato a problemi del controllo della rabbia, che emerge nell’istintività e aggressività verso la vittima, e a una grande vulnerabilità emotiva, il che rende questo tipo di mobber instabile, volubile e ritroso.

Secondo Harald Ege, invece, esistono quattordici profili di mobber: istigatore, causale, conformista, collerico, megalomane, frustrato, sadico, criticone, leccapiedi, pusillanime, tiranno, terrorizzato, invidioso e carrierista. Marie-France Hirigoyen, psichiatra e ricercatrice francese esperta in mobbing, esaminando questi profili ha accertato come più pericolosa una particolare sottocategoria, ovvero quella del mobber narcisista perverso, ovvero colui che basa la sua esistenza sul demolire moralmente la vittima. In generale il mobber nei confronti della vittima compie atti di derisione – specialmente in pubblico – oppure la trae in inganno approfittando della sua buona fede, ancora la manipola mettendo in dubbio qualsiasi cosa egli dica rendendola insicura di ciò che pensa e dice. Esiste tuttavia differenza tra le strategie mobbizzanti di uomini e donne: da un punto di vista psicologico la donna predilige un tipo di mobbing attivo caratterizzato da azioni dirette come il parlare alle spalle di qualcuno o insultarlo, offenderlo e deriderlo davanti al gruppo; l'uomo invece utilizza azioni passive di cattiveria latente come ignorare la persona, metterla sotto pressione e isolarla.

Gli spettatori, in ultima analisi, possono essere tutte quelle persone come colleghi, responsabili, superiori, addetti alla gestione del personale o appartenenti alla direzione aziendale che hanno spesso un ruolo chiave nella situazione in positivo o in negativo in quanto possono, da un lato, prendere le parti della persona mobbizzata e quindi aiutarla, starle vicina (fisicamente o moralmente) rendendo evidenti gli attacchi ad altre persone e impegnandosi a fare in modo che si possa trovare una soluzione. Dall'altro lato invece, qualora non si oppongano al mobber per paura o indifferenza, o qualora prendano direttamente le sue parti, diventano a loro volta degli aiutanti indiretti degli aggressori essendo quindi responsabili della situazione negativa che si è verificata. Può succedere infatti che al fianco dei mobber ci possano essere dei co-mobber, o mobber indiretti, che sono gli spettatori alla situazione che non solo non danno la loro disponibilità ad intervenire ma anzi sono coinvolti nella perpetrazione del mobbing, diventandone a loro volta complici. Qualora invece uno spettatore decida di non schierarsi e di rimanere neutrale egli viene appellato come “spettatore indifferente”, colui che non interviene e preclude alla vittima l'opportunità di uscire dalla situazione abusiva in cui si trova. Esiste però anche lo spettatore “oppositore” che prende le parti della vittima e agisce attivamente contro il clima di sottomissione e conflitto che si è creato sul posto di lavoro cercando di difendere il mobbizzato e denunciandone le vessazioni.

1.4 – LE PRINCIPALI CAUSE DEL MOBBING

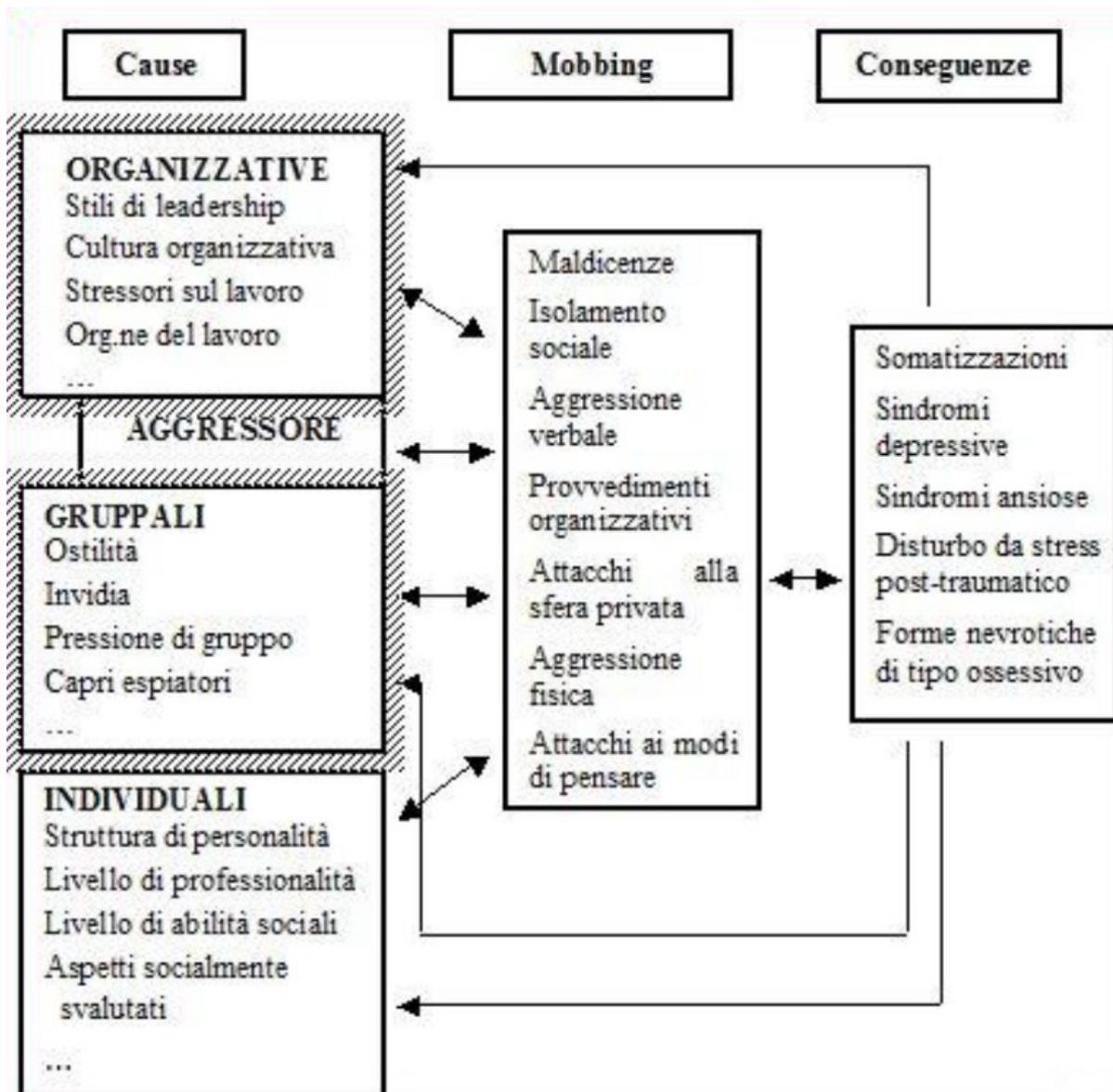


Foto presa dal sito: <https://www.psicologiadellavoro.org/il-mobbing-antecedenti/>

Il bullismo – così come il mobbing – è un problema pervasivo sul posto di lavoro ed è correlato a diversi fattori, i quali cercano di spiegare come questo si verifica. I modelli attualmente più attendibili sono quelli chiamati “multicausali” in quanto considerano e integrano fattori individuali, sociali (di gruppo) e organizzativi (Guglielmi, Panari e Depolo, 2008). L’autore che per primo ha preso in considerazione questa ipotesi affermando che i modelli unilaterali fossero inappropriati per spiegare il fenomeno del mobbing è stato, nel 1999, Dieter Zapf, studioso e psicologo tedesco, il quale ha appunto presentato un modello di cause e conseguenze del mobbing (v. foto) in cui non era ancora chiaro se la relazione tra cause ed effetti andasse da sinistra a destra o il contrario. Dalla figura, infatti, non emerge solamente che ci sono fattori organizzativi, sociali e individuali del mobber e della vittima

che possono causare il mobbing, ma emerge anche il problema centrale di questa ricerca, cioè la direzione attraverso cui si arriva al fenomeno del mobbing. Ciò significa che, qualora si osservi la figura da sinistra a destra, ci possono essere una serie di cause aziendali, problematiche di gruppo o difficoltà del mobber che portano a comportamenti di mobbing osservabili e a ciò si legano conseguenze negative nella vittima come ad esempio problemi di salute. Se al contrario supponiamo che il percorso causale vada da destra a sinistra, potrebbero essere tutta una serie di comportamenti ansiosi o depressivi della vittima che portano a reazioni negative nelle altre persone, nel gruppo o nell'organizzazione e con il tempo ciò può sfociare nel fenomeno del mobbing.

Per quanto riguarda gli antecedenti nello specifico, verranno trattate cause organizzative, gruppali e individuali in questo ordine. Le cause organizzative includono gli stili di leadership, il clima, la cultura organizzativa e l'organizzazione del lavoro: sebbene esse possano risultare una condizione necessaria per il verificarsi del mobbing sul posto di lavoro, esse non sono una condizione sufficiente e ciò significa che pur se presenti questi fattori in un'organizzazione, non è detto che si verificherà tale fenomeno negativo. Ogni organizzazione è composta metaforicamente da cinque cerchi concentrici sovrapposti e ognuno è un sottoinsieme dell'organizzazione stessa: essi sono cultura, struttura, strategia, leader e membri (Sperry, 1996). A ciascuno di questi livelli si possono verificare delle problematiche che possono portare al mobbing. Ad esempio, affinché un comportamento abusante si verifichi in un'azienda, la cultura organizzativa della stessa permette che ciò possa accadere e ciò equivale a dire che la cultura aziendale che è solita accettare e giustificare comportamenti aggressivi, ostili, individualisti e vessatori, è poi quella in cui c'è maggiore probabilità che si verifichi il mobbing. Allo stesso modo anche la strategia adottata da un'organizzazione permette di favorire il bullismo lavorativo: ad esempio quando un'azienda utilizza una strategia basata sulla competitività e sull'individualismo a scapito del benessere e della sicurezza sul lavoro, allora essa tende a favorire comportamenti aggressivi e vessatori di mobbing. Ancora, il tipo di leadership ha un ruolo fondamentale in un'organizzazione in quanto può ostacolare, rimanere neutrale oppure appoggiare i comportamenti aggressivi di mobbing: un contributo rilevante è quello di Skogstad et al. (2007), i quali hanno studiato la relazione tra leader *laissez-faire* e il mobbing constatando che uno stile di leadership non interventistico come quello risulta essere un terreno fertile per lo svilupparsi del mobbing, in particolare quello orizzontale. Inoltre, tendono ad esservi molta conflittualità, diminuzione della produttività e aumento di comportamenti abusanti e vessatori in quell'organizzazione in cui vi è mancata corrispondenza tra leadership e personale, cioè quando lo stile di leadership non riesce a comprendere le esigenze delle persone, è poco supportivo ed è disallineato rispetto agli obiettivi, bisogni e capacità dei singoli lavoratori. Infine, ultima ma non meno importante, la struttura di un'organizzazione influenza il verificarsi di diverse tipologie di

mobbing nei termini che, ad alcuni livelli organizzativi – quelli inferiori – il mobbing si verifica sottoforma di insulti, attacchi verbali e fisici, minacce, aggressioni e vessazioni esplicite; mentre ai livelli intermedi o superiori il mobbing si manifesta attraverso attacchi alle capacità lavorative, svalutazioni del lavoro altrui, trasferimenti e licenziamenti.

Per quanto riguarda le cause sociali o gruppali è importante cominciare affermando che sul posto di lavoro, i dipendenti funzionano come membri di un gruppo di lavoro formale – gruppo guidato da un supervisore o da un manager – oppure funzionano come membri di un "gruppo informale". In entrambi i casi, le dinamiche di gruppo di lavoro possono influenzare potentemente l'espressione del mobbing. Alcune di queste dinamiche sono: la coesione di gruppo e la differenza tra gruppi formali e informali. In primis, un insieme di individui sul posto di lavoro tendenzialmente si comporta come un'entità unica quando vi è alta coesione al suo interno, cioè quando i singoli membri lavorano insieme per cercare di raggiungere gli stessi obiettivi. Quando le forze di coesione iniziano a venire meno, il gruppo comincia a disgregarsi e disintegrarsi cessando di essere proprio un gruppo ed è allora che è più probabile il verificarsi del mobbing tra persone – colleghi – che non si sentono accomunate da obiettivi, scopi ed esigenze. Due delle più potenti forze di coesione del gruppo sono il narcisismo e la dipendenza (Mantell, 1994). Egli postula che nella forma più semplice, il narcisismo si palesa come orgoglio di gruppo, nei termini che non solo i membri si sentono orgogliosi del loro gruppo di appartenenza ma anche il gruppo si sente orgoglioso di sé stesso. Il narcisismo però esiste anche in una forma meno benigna ma comunque universale, che è la creazione di un nemico esterno. Questa tipologia rappresenta un metodo infallibile per consolidare e aumentare la coesione di gruppo, in quanto fomentando l'odio verso l'outgroup, i difetti e le difficoltà presenti nell'ingroup vengono più facilmente trascurati a favore invece delle carenze dell'outgroup su cui viene puntata tutta l'attenzione.

Considerando invece le due tipologie di gruppi che si vanno a creare nelle aziende – formali e informali – sempre Mantell, 1994, ha affermato che la presenza di un gruppo informale insoddisfatto, astioso e avverso rispetto ad un altro gruppo può compromettere seriamente un'organizzazione. Il gruppo informale, chiamato anche organizzazione informale (Leavitt & Bahrami, 1987), è formato da persone, dipendenti, che svolgono gran parte del lavoro delle organizzazioni attraverso incontri casuali alla macchinetta del caffè, pranzi improvvisati e telefonate informali. È proprio grazie a questi tipi di incontri informali che si gestiscono gran parte degli impegni e degli obiettivi aziendali. Questi gruppi informali, tuttavia, possono avere una serie di obiettivi ed esigenze contrarie e contrapposte ai bisogni dell'organizzazione e per questo possono risultare molto pericolosi: gruppi informali possono voler interrompere la produzione dell'organizzazione o di una parte di essa per vendicarsi di qualche comportamento dei superiori, oppure possono avere il desiderio di degradare o eliminare un

particolare dipendente reputato diverso, antipatico o troppo produttivo. È in quest'ultimo caso che è possibile assistere a fenomeni di mobbing causati dalla presenza di questi gruppi informali, altamente coesi al loro interno ma fortemente contrapposti con l'esterno. Si chiamano in causa, così, concetti come capro espiatorio, conflitti interpersonali, ostilità e invidia.

Per ultime, le cause disposizionali considerano invece la personalità della vittima e dell'aggressore (Zapf ed Einarsen, 2003) e l'orientamento al lavoro. Per quanto concerne la personalità della vittima, esistono almeno tre diversi profili psicologici delle vittime di mobbing e bullismo: un primo profilo è tipico di coloro che sviluppano gravi problemi psicologici, come, ansia, incertezza, confusione, ma anche disturbi della personalità (ad esempio paranoide, schizotipico, evitante e dipendente). Il secondo profilo è invece caratterizzato da depressione e sospettosità; il terzo infine rispecchia un tipo di personalità completamente normale pur avendo sperimentato il mobbing. In generale, coloro che hanno problemi psicologici, bassa fiducia in sé stessi e un alto livello di ansia sembrano avere maggiori probabilità di sentirsi vittime di mobbing e soprattutto hanno serie difficoltà a difendersi da tali comportamenti. Riguardo alla personalità del mobber – come emerge nel capitolo 1.3 – i bulli vengono descritti come molto aggressivi, con bassi livelli di competenze sociali ma alti livelli di ansia sociale (Einarsen et al., 2003). Lo studioso Namie ha successivamente proposto che tutti i bulli sono narcisisti ed egocentrici. Sebbene questi individui non soddisfino tutti i criteri per una diagnosi di disturbo narcisistico di personalità in conformità con il Manuale Diagnostico e Statistico dei Disturbi Mentali (DSM), mostrano alcune caratteristiche narcisistiche (Namie, 2003).

L'orientamento al lavoro indica, in aggiunta, il tipo di atteggiamento che un individuo può avere nei confronti del suo lavoro (Wrzesniewski, McCauley, Rozin e Schwartz, 1997). Sono stati identificati tre orientamenti lavorativi principali, i quali sono: orientamento al lavoro, orientamento alla carriera e orientamento alla chiamata. Il primo è presente in quelle persone che vedono il lavoro come un semplice mezzo per raggiungere un fine economico e che permetta loro di dedicarsi ai loro hobby e interessi. Coloro che hanno un orientamento alla carriera invece conferiscono un ruolo fondamentale al lavoro in quanto permette loro di raggiungere una maggiore autostima, un maggiore potere così come una posizione sociale più elevata. Per molti professionisti la loro identità professionale arriva a combaciare con l'identità personale. Infine, l'orientamento alla chiamata è tipico di coloro che sono appagati dal loro lavoro, che è non solo la loro passione ma anche il loro modo per vivere e mantenersi. Le persone che appartengono a questi due ultimi tipi di orientamento riportano maggiore soddisfazione personale e lavorativa rispetto a coloro che vedono il lavoro solo come un mezzo di sostentamento. È importante considerare la relazione tra l'orientamento lavorativo e il mobbing in quanto il modo in cui la vittima viene mobbizzata, e quindi le conseguenze che vi

seguono, dipende anche dal tipo di atteggiamento che essa ha nei confronti del lavoro. Le persone con un orientamento di carriera in genere sperimentano un disagio e una disabilità considerevolmente maggiori rispetto a quelli con altri orientamenti lavorativi, infatti essendo la loro identità personale-professionale strettamente connessa al loro lavoro, le vittime con questo tipo di orientamento sembrano considerare gli attacchi vessatori e abusivi degli altri e in particolare l'effettiva perdita del lavoro come un'invalidazione della loro identità personale-professionale.

In conclusione, sempre rientranti nei fattori disposizionali, anche lo stress lavorativo e le richieste di lavoro influenzano la diffusione e la percezione del mobbing. In generale, i dipendenti che sono sottoposti ad alti livelli di stress sul lavoro, hanno maggiori probabilità di comportarsi in modo aggressivo, ostile e abusivo nei confronti dei loro colleghi. Inoltre, elevate quantità di carico di lavoro, forti pressioni temporali e condizioni di lavoro rumorose possono portare alla frustrazione dei dipendenti e contribuire al mobbing. Il personale che non trova le corrette modalità e strategie per scaricare adeguatamente lo stress, può, infatti, avere difficoltà a comunicare con colleghi, amici e familiari, diventando così un mobber – colui che attua le vessazioni – o un mobbizzato – colui che le riceve.

1.5 – LE CONSEGUENZE A LIVELLO INDIVIDUALE E A LIVELLO ORGANIZZATIVO

Come osservato in precedenza, il mobbing è un grave problema che ha una serie di conseguenze di vasta portata non solo per le persone ma anche per le organizzazioni.

Dal punto di vista individuale, molti studi hanno evidenziato che le conseguenze più pervasive che il mobbing può causare sono:

- *alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo* (ansia, depressione, ossessioni, attacchi di panico, anestesia emozionale, incubi e ricordi dolorosi),
- *alterazioni dell'equilibrio psicofisico* (vertigini, cefalea, mal di schiena, dermatosi, disturbi gastrointestinali, ipertensione arteriosa, malattie cardiache, disturbi del sonno e della sessualità)
- *disturbi a livello comportamentale* (cambiamenti nel comportamento alimentare, reazioni aggressive verso sé stessi o verso gli altri, passività) (Timpa et al., 2005).

Nel momento in cui le molestie fisiche e psicologiche si protraggono nel tempo comportano una vera e propria riduzione dello stato di salute e del benessere complessivo della vittima, la quale

sperimentando ansia e depressione arriva ad essere solitaria, taciturna, irritabile e aggressiva, ma anche affaticata, debole, ipersensibile e timida. Può sperimentare anche perdita di memoria, vittimizzazione, ritiro sociale e impotenza, che nei casi più gravi si possono tradurre in atti autodistruttivi come l'autolesionismo e – nei casi più gravi – il suicidio. Alcuni studi hanno riportato che sono le donne ad essere maggiormente colpite dal mobbing rispetto agli uomini, indipendentemente dal numero di atti vessatori subiti. Inoltre, sulla base dell'analisi dei sintomi provati dalle vittime di mobbing, gli studiosi sono concordi nell'affermare che i disturbi di cui soffrono i lavoratori mobbizzati possono rientrare nella categoria dei disturbi post-traumatici da stress (PTSD). Questo disturbo consiste in una reazione negativa e anormale che segue ad un evento intenso e traumatico e che produce effetti gravi, destabilizzanti e duraturi. Di solito il PTSD si manifesta attraverso sintomi intrusivi, quali incubi e ricordi oppure attraverso sintomi da evitamento, ovvero quando il soggetto evita attività, luoghi e persone che portano alla perpetrazione del trauma subito. Vi sono, però, pareri discordanti: il mobbing può essere inquadrato come disturbo dell'adattamento, il quale si manifesta sottoforma di depressione, ansia e alterazione della condotta; si genera a partire da un agente stressante e tende a durare per circa sei mesi dall'assenza del fattore scatenante. Inoltre, a casi estremi di mobbing può seguire il cosiddetto "burnout", chiamato anche "sindrome da esaurimento professionale" che porta ad apatia, mancanza di motivazione ed energia, spossatezza e perdita del coinvolgimento lavorativo. La gravità del mobbing può essere tale da essere paragonata al trauma vissuto dalle vittime di stupro, shock che causa torture disumane e che lascia flashback scioccanti impressi nei ricordi. Inevitabilmente tutte queste conseguenze si ripercuotono sull'intero gruppo di lavoro ma non sono relegate solo all'ambiente lavorativo ma sono talmente pervasive che hanno un impatto fortissimo anche nelle vite private delle persone, cioè sulla famiglia, i figli, gli amici e così via.

Anche l'organizzazione subisce, però, gli effetti negativi del mobbing sui suoi dipendenti, sia in termini di costi diretti che indiretti. Nei termini di costi diretti vi è una riduzione della soddisfazione e del commitment dei lavoratori, un aumento dell'assenteismo, dei turnover e dei costi delle malattie dei dipendenti, un aumento degli errori e dei contenziosi giuridici. Essendo i dipendenti la risorsa più importante e costosa di qualsiasi azienda, il mobbing sul posto di lavoro può portare alla perdita di personale prezioso, in quanto un abbassamento del rendimento e delle prestazioni lavorative dei dipendenti porterà inevitabilmente ad una perdita morale ma soprattutto economica per l'azienda. Socialmente parlando, inoltre, le conseguenze del mobbing sono distruttive non solo all'interno dell'azienda stessa, in quanto tendono a creare un malcontento generale nei luoghi di lavoro, ma anche al di fuori di essa, con danni all'immagine aziendale e ai titolari dell'azienda stessa. Questi

rientrano, infatti, nei cosiddetti costi indiretti: abbassamento della morale, perdita di soddisfazione lavorativa, ripercussioni sull'immagine aziendale e comunicazione disfunzionale.

Il mobbing, dunque, se fortemente presente e pervasivo in azienda, può arrivare ad “uccidere”, metaforicamente, l'intera azienda portando quindi a un calo della produttività, ad un aumento dei costi legati alle malattie dei dipendenti e ad un deterioramento dell'immagine aziendale con una conseguente agevolazione per le aziende concorrenti. Inoltre, qualora la vittima di mobbing si trovi costretta ad allontanarsi dal posto di lavoro per evitare tali vessazioni, l'azienda dovrà anche trovare nuovo personale e predisporre nuova formazione, con una serie di costi, tempo e impegno non indifferenti. È, dunque, fortemente necessario che i datori di lavoro riconoscano l'impatto negativo del mobbing sul loro posto di lavoro e che si impegnino per implementare misure efficaci di intervento o prevenzione affinché risulti possibile sradicare questo fenomeno negativo e affinché si vengano a ristabilire ambienti di lavoro sicuri e salubri per tutti i dipendenti.

CAPITOLO 2 - STRATEGIE DI COPING INDIVIDUALI CONTRO IL MOBBING

2.1 – IL MOBBING DA UN PUNTO DI VISTA PERSONALE

Ogni persona può essere soggetta a fenomeni quali il mobbing – o lo straining, che è un fenomeno affine al primo – ma non ogni persona è in grado di riconoscerle tali fenomeni, comprenderli e soprattutto affrontarli nella maniera adeguata. Dal momento che essere vittime di mobbing sul lavoro tendenzialmente è un'esperienza complessa e destabilizzante, è sia importante che le persone sappiano di non essere sole (si calcola per difetto che in Italia vi sono almeno un milione e mezzo di persone mobbizzate, pari al 6% della forza lavoro), di dover portare pazienza, ma soprattutto che comprendano che essere vittime di mobbing non è una colpa che dipende da loro – che sono solo dei capri espiatori – ma che è completamente colpa dei mobbers. A ciò si aggiunge il fatto che i dipendenti devono essere in grado di riconoscere la situazione in cui si trovano (o in cui si trovano dei loro colleghi) grazie ad un'analisi dei segni e sintomi palpabili su sé stessi o sugli altri, non minimizzando l'esperienza vissuta ma prendendo consapevolezza che la situazione può e deve essere affrontata grazie anche ad un sostegno emotivo esterno. Oltre ad aver riconosciuto la situazione, è bene che ogni dipendente impari a documentare gli episodi di mobbing che subisce direttamente o di cui è testimone, annotando con precisione in un diario i nominativi delle persone coinvolte, degli spettatori e di quelli che sono i comportamenti aggressivi con relativi risvolti negativi sulla vita personale e professionale. Riportare le conseguenze psicofisiche nel proprio organismo è utile per poter facilitare la concessione di tutti i risarcimenti dovuti. Inoltre, ogni dipendente dovrebbe cercare degli alleati, dei colleghi che siano disponibili a fare da testimoni a quante più vessazioni e atti persecutori possibili, e dovrebbe rinsaldare le sue relazioni sociali e familiari – per quanto difficile – per non rischiare di trovarsi nella situazione di doppio mobbing, cioè di essere isolato sia quando si trova a lavoro che a casa con la propria famiglia e i propri amici. Quando vi è consapevolezza di ciò e quando però non è necessario, è utile ricercare ulteriore supporto interno all'azienda – che può risiedere, ad esempio, in un responsabile delle risorse umane – e appoggiarsi anche a consulenti legali specializzati in diritto del lavoro. A ciò, si aggiunge la possibilità di consultare dei professionisti – quali psicologi o psicoterapeuti – che possono offrire supporto e dispensare consigli in questa situazione complicata. Grazie ad un corretto affiancamento e sostegno, diventa chiaro che, dimettersi dal luogo di lavoro – che inizialmente è l'idea apparentemente più veloce ed efficace – in realtà non deve essere presa in considerazione in quanto distruttiva per la propria salute e autostima, ma soprattutto per il fatto che il licenziamento precluderebbe la possibilità di ottenere eventuali

risarcimenti. Inoltre, i professionisti consigliano alle vittime di mobbing di non stare a casa per periodi di tempo lunghi ma di ricorrere ad un periodo di malattia solo per il tempo strettamente necessario e fruendo dei periodi di ferie non godute o di recuperi orari. Questo perché durante l'assenza della persona tendenzialmente i mobber hanno modo di riorganizzarsi e ciò potrebbe rendere ancora più traumatico il rientro al lavoro.

Nonostante ciò, qualora il mobbing perduri nonostante gli atti compiuti, è consigliato alla persona l'intraprendere delle azioni legali, ad esempio denunciando formalmente quanto subito presso le autorità competenti o chiamando un avvocato che abbia già trattato cause di mobbing e che non abbia legami con l'azienda in cui si è inseriti.

2.2 – QUALI SONO LE STRATEGIE DI COPING ADOTTABILI DALLE VITTIME PER COMBATTERE IL MOBBING

Secondo la teoria dello stress di Cooper (Evers, Frese e Cooper, 2000) e il “Michigan stress model” (Caplan et al., 1975), i fattori di stress sul lavoro (quali mobbing e bullismo) possono portare a conseguenze negative come una diminuzione della soddisfazione lavorativa e problemi di salute. Cooper sostiene, anche, che alcune caratteristiche di personalità, tratti di comportamento, bisogni e valori possano modificare la risposta allo stress, in questo caso ai fenomeni di mobbing, e rendere la persona più o meno sensibile ad esso. Allo stesso modo anche gli stili di coping, che approfondiremo in questo capitolo, permettono alle persone di far fronte agli eventi stressanti della vita e, in particolare, possono essere utilizzati come risposta individuale di fronte al mobbing e allo straining, citato in precedenza.

In letteratura sono stati condotti molti studi sul Coping a partire dagli anni '30 e gli studiosi sono concordi nell'affermare che non esiste una definizione univoca dello stesso. Il concetto di *coping* è stato introdotto dallo psicologo Richard Lazarus e letteralmente significa ‘fronteggiare’ dal verbo inglese ‘to cope’. Ecco che in psicologia il coping viene considerato genericamente come il reciproco dello stress e indica, quindi, un'azione per gestire e affrontare delle situazioni avverse di ansia o paura. In un primo momento il coping è stato considerato come un tratto relativamente stabile di personalità anche se in seguito è stato visto da Eckenrode, 1991, come un insieme di reazioni possibili che la persona può usare per affrontare le sfide che accadono nel corso della vita. Infine, Skinner ed Edge, 1998, hanno affermato che il coping è dato dall'interazione tra le risorse che l'individuo ha a disposizione per far fronte a situazioni stressanti, gli eventi oggettivi, la valutazione

che le persone fanno di tali situazioni e la capacità e volontà di sforzarsi e impegnarsi per affrontare e vincere tali fenomeni.

Folkman e Lazarus (1985) delineano due categorie di strategie di coping: le strategie attive o orientate al problema e quelle passive o orientate alle emozioni. Le strategie di coping attive – che implicano che la persona affronti la situazione – mirano a risolvere il problema attraverso un focus sulle cause del problema: tali strategie comprendono l'analisi della situazione, l'ideazione e l'attuazione di una soluzione adeguata. In generale i dipendenti che utilizzano strategie orientate sul problema vogliono modificare e migliorare la situazione che sta minacciando o danneggiando l'individuo (Lazarus, 1991; Lazarus e Folkman, 1984). Attraverso questo tipo di strategie gli individui sono in grado di affermare la propria proattività e sono intenzionati a contrastare attivamente il fenomeno stressante (come il mobbing) senza lasciarsi sopraffare da esso. Al contrario, le strategie passive mirano a riadattare la percezione del problema o ad affrontarlo in modo diverso – facendo confronti positivi, utilizzando una rivalutazione positiva o mettendo il problema in prospettiva. Queste strategie cognitive sono essenzialmente reinterpretazioni delle emozioni (Folkman & Lazarus, 1985) e consistono, quindi, nelle regolazioni emotive negative conseguenti alla situazione stressante. Altre strategie passive includono l'isolamento, la distrazione dal problema o l'evitamento e il distanziamento dallo stesso: nello specifico caso del mobbing l'evitamento, da parte della vittima, deve essere rivolto nei confronti del mobber. Ancora, la negazione della situazione che si sta vivendo o la minimizzazione del problema sono spesso utilizzate dalle vittime di mobbing o bullismo: così facendo la persona apparentemente riesce a stare meglio e percepire il problema come meno grave, anche se a lungo andare, la situazione – senza essere opportunamente affrontata – non può far altro che peggiorare. Inoltre, un'ulteriore modalità di coping passiva è l'assunzione di responsabilità – o autocolpevolizzazione – che la vittima tende a fare assegnandosi la colpa di ciò che è costretta a subire e, spesso, ciò alimenta ancora ulteriormente il problema. Esiste anche una terza tipologia di coping adottabile dalle vittime di mobbing: la ricerca di supporto sociale. Questa strategia è considerata di tipo attivo quando ad altre persone, come i colleghi, viene richiesto un affiancamento nella risoluzione del problema. Allo stesso tempo, è considerata una strategia passiva quando riguarda la ricerca di supporto emotivo.

Le strategie di coping orientate al problema vengono tendenzialmente applicate quando gli individui credono che la situazione stressante possa essere modificata, mentre le strategie orientate alle emozioni vengono utilizzate quando gli individui pensano che non si possa fare nulla per cambiare la minaccia esterna o quando perdono il controllo sulla situazione (Lazarus & Folkman, 1984). Quando le vittime di mobbing percepiscono di avere le risorse necessarie per gestire la

situazione mettono in atto azioni tese a sconfiggere il problema, quando invece sentono di non avere le risorse necessarie e quindi credono di essere impossibilitate ad affrontare ciò che stanno vivendo, cercano di vedere il problema da un modo diverso, adottando una prospettiva positiva e di speranza oppure di rassegnazione e sconforto.

La strategia di coping utilizzata dipende quindi dalla percezione del fattore di stress. Dato che i disequilibri di potere sono parte integrante del bullismo e che le vittime occupano una posizione inferiore, è probabile che le esperienze di mobbing e bullismo siano percepite come una situazione poco controllabile sulla quale si può esercitare poca influenza. Sembra quindi plausibile che le vittime di bullismo utilizzino, in autonomia, strategie di coping passive più frequentemente rispetto a strategie di coping attive. È per questo motivo che è utile promuovere e introdurre l'affiancamento dei dipendenti ad alcune figure professionali appositamente formate quali psicologi o psicoterapeuti, i quali sono in grado di sviluppare maggiore autonomia nella gestione del problema, maggiore autostima, autoefficacia e tutta una serie di capacità e abilità adottabili proprio in queste situazioni stressanti.

2.3 – QUANDO LE STRATEGIE DI COPING SONO EFFICACI

Ogni persona vittima di mobbing tende a reagire alla situazione di vessazioni e molestie in maniera soggettiva e utilizzando delle strategie di coping con tempistiche differenti. Beehr e Mc Grath (1996) hanno individuato cinque momenti principali nei quali è possibile mettere in atto un'azione di coping, evidenziando come una stessa strategia può essere più o meno funzionale in base al momento in cui viene utilizzata. Ecco che il coping può essere – in prospettiva temporale – preventivo, anticipatorio, dinamico, reattivo o residuale.

In primis, il coping preventivo, come dice il termine stesso, viene effettuato antecedentemente all'emergere della situazione stressante nella speranza che la persona riesca ad apprendere le modalità più efficaci per contrastare l'emergere del fenomeno. Quello anticipatorio è attuato, invece, di fronte ai primi segnali di criticità e stress, cioè quando si percepisce che sono presenti i fattori scatenanti del mobbing. Essendo tale fenomeno difficile da riconoscere per tempo, questa strategia è più raramente utilizzata. Per coping dinamico, quindi, si intende la strategia flessibile adottabile in contemporanea al verificarsi del mobbing. Questa è la forma di coping che viene promossa maggiormente nelle vittime di bullismo o mobbing – e comprende tutte le strategie attive viste in precedenza – in quanto è fondamentale che le vittime riescano ad opporsi al fenomeno prima che si raggiunga un punto di

non ritorno. Da questo momento in poi, essendo il fenomeno presente, il coping può essere solo reattivo o residuale. Quello reattivo, usato dopo che gli eventi stressanti hanno avuto luogo, consiste nell'adottare effettivamente tutta una serie di azioni atte all'affrontare e risolvere il problema. Quello residuale, infine, viene utilizzato a distanza di tempo per contrastare gli effetti a lungo termine.

In generale, tanto più le strategie di coping sono adottate preventivamente o tempestivamente all'insorgere del problema, tanto più risultano essere efficaci. Vi sono, però, anche delle strategie che possono risultare adeguate in alcune situazioni ma non in altre, quindi, a seconda della circostanza, il coping può rivelarsi funzionale e adattivo o disfunzionale e disadattivo. Il coping funzionale è quello di tipo attivo, in quanto permette di affrontare la situazione e di ampliare il proprio bagaglio di abilità e competenze necessarie in futuro per gestire situazioni affini. Il coping disfunzionale, invece, è legato alle strategie passive e in particolare a quelle modalità che, sebbene mirino a fronteggiare lo stress, terminano per rivelarsi inadeguate, a tal punto che spesso aggravano la situazione e complicano ancora di più l'adattamento della persona al fenomeno. Un esempio calzante di coping disfunzionale è l'evitamento, che non garantisce una gestione efficace dello stress ma anzi partecipa alla persistenza del fenomeno. Infatti, anche se a breve termine potrebbe diminuire il livello di stress, a lungo termine non è in grado di risolvere la situazione, ma anzi limita le opportunità di apprendimento e di crescita personale della persona. In altre parole, se la strategia di coping è disfunzionale può amplificare la percezione di stress, a differenza di quella funzionale alla situazione che tende invece a mitigare o diminuire la portata stressogena dell'evento stesso.

2.4 – STRATEGIE DI COPING E I SUOI EFFETTI SULLA SALUTE

Come visto in precedenza il mobbing ha una serie di conseguenze devastanti per la vita della vittima e le strategie di coping, se utilizzate con costanza e coerenza, riescono a compensarle e garantire effetti positivi per la salute e il benessere della persona. In base a quelli che sono gli approcci di coping utilizzati, gli effetti sulla salute della persona sono diversi e possono essere più o meno positivi e significativi.

Per quanto riguarda le strategie orientate alle emozioni (passive), la negazione di quanto si sta vivendo o l'evitamento del problema hanno un impatto negativo e distruttivo sulla salute poiché non funzionano né per cambiare la situazione problematica né per rimuovere il vero fattore scatenante dello stress. Allo stesso modo anche i comportamenti compensatori che le persone tendono a mettere in atto per cercare di allontanarsi dalla situazione di mobbing, come l'uso eccessivo di alcol e droghe,

finiscono per incidere negativamente sulla salute della vittima, aumentando il rischio di malattie cardiache, cancro e psicosi (Lazarus & Folkman, 1984; Moos & Holahan, 2007). Per quanto concerne, invece, le strategie attive orientate al problema, la ricerca empirica ha dimostrato che questi stili di coping stimolano la salute. Ad esempio, il sostegno sociale e l'adozione di un atteggiamento attivo e positivo influenzano positivamente la salute, tanto che sono correlati con una maggiore percezione di benessere e autostima. Inoltre, è stato scoperto che il supporto sociale neutralizza i fattori di stress, riduce le reazioni istintive negative allo stress e contribuisce a un recupero più rapido. In generale, tendenzialmente, le strategie di tipo attivo sono correlate negativamente ai sintomi depressivi e ai disturbi di salute, mentre quelle di tipo passivo sono positivamente connesse al malessere e alla depressione.

In aggiunta, le abilità di coping possono essere viste anche come degli strumenti cognitivi e comportamentali che favoriscono un adattamento positivo all'ambiente circostante, se opportunamente utilizzate: esse hanno dei risvolti positivi sulla gestione delle emozioni, sul contrasto alle cause dello stress, sul miglioramento del benessere emotivo e mentale e sulla crescita personale. Le abilità di coping orientate alle emozioni, se correttamente stimolate, permettono agli individui di regolare le proprie risposte emotive di fronte a circostanze problematiche, attenuando l'effetto distruttivo che queste potrebbero avere sul singolo. Al contrario, le abilità di coping orientate al problema, permettono di individuare e affrontare le cause dello stress, attraverso un'analisi della problematica e una ricerca attiva di soluzioni pratiche. Ecco che la persona che è in grado di sviluppare tali capacità tende a possedere un adattamento positivo alla situazione che sta vivendo, con la consapevolezza che adottare strategie di coping differenziate sia indispensabile per far fronte a fenomeni destabilizzanti come il mobbing. Vi sono, inoltre, due ulteriori conseguenze positive sulla salute della persona: un miglioramento dell'equilibrio emotivo e mentale e una forte crescita personale. Nel momento in cui una persona vittima di mobbing sviluppa la capacità di riconoscere il fenomeno che sta vivendo, di adattarsi e di imparare da esso, allora è in grado di sviluppare una serie di risorse, abilità e competenze valide per gestire il problema. In questo modo vi sono dei risvolti positivi sul benessere psicologico complessivo della persona e sullo sviluppo della resilienza. Per resilienza si intende la capacità di un individuo di affrontare e oltrepassare un evento traumatico proprio come lo è il mobbing. Infine, il coping non è solo uno strumento efficace per gestire lo stress in un momento preciso, ma può agire nel lungo periodo come modalità di arricchimento personale. Una persona che si trova a dover affrontare una serie di avversità e criticità per un periodo prolungato di tempo, tendenzialmente riesce a sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e delle proprie abilità, così come una visione di sé più forte e risoluta.

In conclusione, sono negativamente correlate con la salute e il benessere delle vittime di mobbing le strategie di coping di compensazione e negazione, così come la reinterpretazione emotiva del problema. Queste sono inefficaci quando si tratta di preservare la salute e diminuire l'assenteismo lavorativo. Al contrario le strategie orientate al problema sono legate ad un maggiore livello di salute percepito dalle vittime, in quanto capaci di affrontare ciò che stanno vivendo e, tendenzialmente, a superarlo.

CAPITOLO 3 – STRATEGIE AZIENDALI DI INTERVENTO E PREVENZIONE DEL MOBBING

3.1 – INTRODUZIONE: PERCHÈ LE ORGANIZZAZIONI DOVREBBERO PRENDERE IN CONSIDERAZIONE LO SVILUPPO DI POLITICHE ANTIMOBBING

Essendo il capitale umano la risorsa più importante di ogni organizzazione, è fondamentale che ogni imprenditore possa avere l'appoggio di dipendenti che si sentono motivati, a proprio agio e soprattutto soddisfatti del proprio lavoro. È fondamentale che ogni datore di lavoro si impegni in una gestione attenta e scrupolosa delle risorse umane per evitare che il rischio concreto del verificarsi di fenomeni perduranti e spiacevoli come il mobbing, lo straining o l'emarginazione in generale, diventi realtà. Se gestite nel modo sbagliato, infatti, dinamiche spesso fisiologiche e destinate a concludersi in breve tempo, possono trasformarsi in situazioni lunghe, dannose e distruttive non solo per i dipendenti ma anche per l'azienda stessa.

È nel migliore interesse di un'impresa prendere in considerazione lo sviluppo di politiche antimobbing innanzitutto per proteggersi dagli alti costi di assenteismo legati alla presenza del fenomeno, a cui si accompagnano anche i grandi numeri di assenze per malattia e turnover del personale. Inoltre, l'elevata presenza del problema del mobbing nella vita organizzativa è legata a pesanti danni alla reputazione aziendale, gravi conseguenze sul piano individuale e organizzativo, e tutta una serie di fattori citati nel capitolo precedente. Quando un'azienda è, invece, in grado di promuovere il benessere dei suoi lavoratori, cioè sa comprenderne le esigenze e intervenire di fronte a situazioni destabilizzanti e pervasive come il mobbing, ciò tendenzialmente porta a una serie di miglorie: aumento della produttività e delle performance dei lavoratori, innalzamento della soddisfazione lavorativa e dell'engagement, miglioramento delle dinamiche interne all'azienda e dell'immagine aziendale a cui solitamente tendono a seguire un incremento dei profitti e una diminuzione dei conflitti.

Il datore di lavoro, ossia colui che grazie alla sua posizione sovraordinata detiene un potere direttivo, legislativo e di controllo, funge da garante dei lavoratori e ha l'obbligo, per legge, di tutelarne l'integrità psicofisica e la personalità morale. Qualora un dipendente subisca una lesione alla propria dignità personale o professionale, qualora subisca un danno alla salute o un danno morale, o qualora sia soggetto a insulti, vessazioni, intimidazioni o aggressioni, il datore di lavoro è sempre tenuto a risarcire tale danno – anche nel momento in cui l'atto dannoso è stato commesso da uno o più colleghi della vittima e quindi dipendenti dello stesso.

Secondo Ege (2001), prevenire o affrontare il mobbing sul posto di lavoro è un compito veramente arduo, in quanto fenomeno molto complesso e dalle molteplici sfaccettature. Per cercare di anticipare o arginare questo fenomeno, dunque, si possono seguire due strade principali: la prima punta sull'azienda e su una corretta gestione delle risorse umane e verrà trattata in questo capitolo, mentre la seconda è quella indirizzata al singolo individuo, il quale possiede una serie di strategie di coping che sono state appunto trattate nel capitolo precedente.

Le organizzazioni devono adottare una serie di misure proattive, cioè devono volersi mettere in gioco e agire attivamente, e non rimanere passive davanti alla situazione di mobbing sperando che possa passare da sé. I datori di lavoro possono, e anzi dovrebbero, adottare politiche antimobbing, stabilendo politiche e procedure chiare contro il mobbing – garantendo che poi tali politiche vengano efficacemente comunicate a tutti i dipendenti –, fornendo un'adeguata formazione sull'argomento ai dipendenti e ai supervisor e creando una cultura del rispetto e dell'inclusività all'interno dell'organizzazione. In questo modo, le aziende promuoverebbero un ambiente di lavoro positivo e sano che favorisce la soddisfazione, l'impegno e la produttività dei dipendenti. Le organizzazioni dovrebbero anche adottare misure per garantire che i dipendenti si sentano a proprio agio nel segnalare episodi di mobbing in modo sicuro e confidenziale. In aggiunta, le aziende dovrebbero condurre indagini e interventi tempestivi focalizzandosi sull'eliminazione delle cause antecedenti al fenomeno, garantire un monitoraggio continuo della situazione intra-aziendale, promuovere un clima organizzativo positivo e sicuro, svolgere interventi di gruppo e diffondere strategie individuali antimobbing. Lo scopo principali delle politiche antimobbing, dunque, dovrebbe essere la trasformazione positiva della cultura e delle relazioni sul posto di lavoro. Nello specifico tutti questi ed altri aspetti verranno approfonditi nei due paragrafi successivi. Ancora, l'azienda potrebbe considerare i riferimenti normativi in campo legislativo anche se questo punto è ancora molto complesso e doloroso in quanto spesso vi è incompetenza e difficoltà nel riconoscere ciò che il mobbing è veramente.

In generale, ciò che un'azienda deve fare per anticipare il mobbing o per intervenire di fronte al fenomeno già presente, è prendere in considerazione tutta una serie di fattori non solo individuali ma anche gruppali e organizzativi al fine di intervenire, correggere, arginare e soprattutto prevenire il bullismo sui posti di lavoro. Lo scopo principale, infatti, non è solo risolvere il fenomeno attraverso l'eliminazione delle condizioni che lo hanno creato ma soprattutto trasformare positivamente la cultura aziendale e le relazioni sul posto di lavoro, così come creare e individuare una serie di modalità efficaci che possano essere utilizzabili in azienda per prevenire o arginare il verificarsi del fenomeno stesso in un altro momento storico e con altre persone implicate. In aggiunta, l'azienda dovrebbe

inserire delle figure professionali di supporto che hanno lo scopo di ascoltare le esperienze delle vittime, aiutarle a superare eventuali traumi e soprattutto formare i dipendenti affinché riconoscano futuri fenomeni affini e li denunciino apertamente. Così facendo il datore di lavoro non solo si assicura e garantisce un ambiente di lavoro positivo e una produttività aziendale stabile ed elevata, ma si assicura anche e soprattutto che i suoi dipendenti siano in salute, che si sentano apprezzati e provino soddisfazione verso il lavoro che svolgono.

3.2 – IL RUOLO DEGLI PSICOLOGI DEL LAVORO NEL RILEVARE, CORREGGERE E PREVENIRE IL MOBBING

Esistono una serie di strategie per combattere il mobbing e per migliorare la qualità della vita dei dipendenti nelle organizzazioni, quali la sorveglianza lavorativa e un continuo monitoraggio, lo sviluppo di politiche antibullismo, l'adozione di interventi tempestivi singoli o di gruppo, lo sviluppo di sistemi di selezione e ricompensa, e la diffusione di una cultura e di un clima organizzativo che siano positivi e distesi. Tutte queste strategie sono necessarie per eliminare o ridurre il livello di tolleranza al bullismo e al mobbing e sono promosse e diffuse proprio dagli psicologi del lavoro – anche chiamati psicologi consulenti. A differenza di altre figure professionali, lo psicologo consulente pone attenzione al singolo lavoratore in quanto persona e in quanto possedente una serie di fattori umani che appunto “umanizzano” il luogo di lavoro. In altre parole, lo psicologo consulente ha un orientamento – umano – completamente diverso da quello del management. Newman, Robinson-Kurpius e Fuqua (2002) affermano che i manager si concentrano sui risultati della produzione, mentre gli psicologi consulenti si concentrano sul ruolo e sulla funzione dei fattori umani per migliorare la qualità della vita lavorativa. Gli psicologi consulenti non hanno infatti solo un insieme unico di competenze specifiche acquisite con lo studio e l'esperienza, ma anche una grande abilità comunicativa e relazionale per fornire tali interventi migliorativi. Grazie alla loro approfondita conoscenza della personalità, dei test psicologici e della valutazione del capitale umano, sono in grado di applicare tali concetti ai processi di selezione, formazione, coaching e counselling e alla gestione delle prestazioni. Ecco che sono in grado di offrire tecniche di gestione molto adeguate ed efficaci. Gli interventi da loro suggeriti offrono l'opportunità di umanizzare il posto di lavoro utilizzando tecniche di sviluppo organizzativo come la ricerca-azione, l'indagine collaborativa cliente-consulente, il feedback e la pianificazione dell'azione (Sinangil & Avallone, 2002).

Gli psicologi consulenti lavorano in una vasta gamma di organizzazioni sia come consulenti interni che esterni fornendo competenze psicologiche come coaching, sviluppo e formazione della leadership. Un rappresentante dell'organizzazione può, infatti, chiedere la consulenza psicologica per diagnosticare e trattare non solo gli individui all'interno dell'organizzazione ma anche questioni organizzative più ampie. Tali interventi possono concentrarsi su singoli leader, gruppi di lavoro, unità aziendali o anche sull'organizzazione nel suo insieme. Può succedere che un rappresentante dell'organizzazione chieda a uno psicologo consulente informazioni sul concetto di bullismo e mobbing, ma al contrario anche che uno psicologo consulente si trovi di fronte alla necessità di suggerire un intervento per gestire il bullismo e il mobbing. I due paragrafi successivi, nello specifico, esaminano gli interventi e le strategie che aiutano le organizzazioni ad affrontare il bullismo e il mobbing o a prevenirlo. Questi interventi rappresentano opportunità di business per lo psicologo consulente e opportunità per le organizzazioni di sviluppare luoghi di lavoro rispettosi e, di conseguenza, più produttivi.

Allo stesso tempo, è utile chiedere il supporto degli psicologi consulenti in quanto, oltre a saper individuare quelle che sono le modalità più efficaci e funzionali per fronteggiare il mobbing in azienda, offrono anche un serie di strategie adottabili a livello individuale. In primis dispensano – alle persone coinvolte (soprattutto alle vittime) – consigli e modalità su come gestire la rabbia, evitare vendette o comportamenti impulsivi, elaborare la vergogna e il senso di colpa, accettare e superare l'esperienza traumatica e recuperare l'autostima. Gli psicologi del lavoro offrono, infatti, consulenza e sostegno alle vittime di mobbing e cercano di creare un ambiente in cui le persone mobbizzate si sentano sicure nel riportare il problema. Inoltre, queste figure professionali forniscono delle sedute di coaching anche agli altri dipendenti per migliorare le loro abilità di comunicazione e gestione dei conflitti: gli interventi con il mobber sono finalizzati ad aiutarlo a comprendere la gravità delle sue azioni e a trovare modalità alternative per affrontare le sue difficoltà senza riversare la sua rabbia e frustrazione sui colleghi. Gli interventi con i manager, invece, hanno come obiettivo quello di sviluppare in loro una serie di competenze di leadership e gestione che favoriscano un clima di rispetto, collaborazione e aiuto reciproco. Infine, gli psicologi consulenti promuovono anche tutta una serie di processi di sensibilizzazione e formazione ai dipendenti: li aiutano a diventare consapevoli dei rischi e delle conseguenze del mobbing, a conoscerlo, a riconoscerne i primi segni d'insorgenza e ad affrontarlo tempestivamente.

In conclusione, gli psicologi del lavoro rivestono un ruolo cruciale nel riconoscimento, nell'accettazione e nella risoluzione del mobbing, sia da un punto di vista di formazione individuale per i dipendenti, che di promozione e diffusione di strategie aziendali. Tuttavia, è importante

affermare che non esistono prescrizioni precise ed univoche per contrastare il fenomeno del mobbing che lo psicologo del lavoro può adottare sempre nello stesso modo, in contesti diversi e momenti storici differenti, in quanto ogni caso è singolare e va analizzato individualmente. Vi sono comunque due tipologie di interventi che vengono utilizzati per fronteggiarlo e combatterlo: interventi di base per affrontare e cercare di risolvere il mobbing già presente in azienda e interventi in profondità di carattere preventivo che hanno lo scopo di anticipare l'insorgenza del fenomeno stesso.

3.3 – INTERVENTI DI BASE PER ARGINARE IL MOBBING PRESENTE IN AZIENDA

Gli interventi di base che vengono promossi e utilizzati dagli psicologi consulenti hanno come fine ultimo quello di aumentare la capacità organizzativa di rilevare, riconoscere e correggere il mobbing e il bullismo sul posto di lavoro. Tali interventi sono di molteplici tipologie e hanno anche differenti scopi: alcuni sono finalizzati ad aumentare – nei lavoratori e soprattutto nel management – la consapevolezza del problema mobbing; altri sono diretti allo sviluppo di politiche antimobbing e alla promozione di progetti formativi per i dipendenti; invece, altri ancora hanno un'ottica di risoluzione e mediazione che però risulta essere contraddittoria e non sempre positiva. Ora verranno analizzati nel dettaglio uno per uno.

In primo luogo, pur essendo il bullismo e il mobbing problematiche molto diffuse all'interno delle organizzazioni, spesso le aziende stesse non sono in grado di riconoscerle, non riescono a comprenderne la gravità e non sono nemmeno coscienti della portata delle conseguenze che tali fenomeni portano con sé. È fondamentale che gli psicologi consulenti incrementino la consapevolezza di tutti i dipendenti, e in particolare del management, su questo tema per fare in modo che imparino a riconoscere quando il mobbing è presente e che sviluppino una serie di strategie per fronteggiarlo efficacemente. Una modalità adeguata che gli psicologi del lavoro sono concordi nell'utilizzare per rendere i manager coscienti della presenza del mobbing e capaci ad affrontarlo è il "business case". Tendenzialmente il business case è un documento che è utilizzato per definire quelli che sono i vantaggi, i valori e i benefici che un nuovo progetto può apportare all'azienda, così da poterne giustificare la spesa. In questi termini, viene però utilizzato per dimostrare che introdurre una serie di politiche antimobbing e di percorsi formativi porta con sé vantaggi e benefici a breve termine, come l'eliminazione del mobbing in un certo periodo storico, ma anche a lungo termine, come l'istituzione di basi antimobbing solide e concrete che ostacolano l'emergere di fenomeni affini in futuro. Per introdurre l'argomento in azienda e quindi renderla consapevole del problema che la affligge e che

dovrà affrontare, lo psicologo consulente può adottare diverse modalità: può semplicemente informarsi se i contatti aziendali sono a conoscenza del concetto di mobbing e se si tratta di una questione che sarebbero interessati ad approfondire, può fornire una definizione e descrizione di mobbing e chiedere se l'azienda ha trattato eventuali denunce di questo tipo, può anche domandare all'azienda se conduce indagini sulla soddisfazione dei dipendenti, sullo stress o sul loro benessere. Qualora il mobbing e il bullismo rappresentino un problema nell'organizzazione di cui magari i datori di lavoro non sono a conoscenza, è proprio durante questa conversazione tra psicologo consulente e management che si incrementa la consapevolezza del problema, che si è in grado di individuarlo correttamente e appellarlo nella maniera corretta. Gli psicologi del lavoro offrono, infatti, dei seminari formativi sul concetto, sulle conseguenze e sulle strategie gestionali di questo fenomeno, e questo è spesso il primo passo verso una gestione più completa del problema.

In aggiunta, Einarsen (1999) e Rayner et al. (2002) hanno notato che nelle organizzazioni carenti di Politiche Antimobbing e in cui le conseguenze per i mobber – che mettono in atto comportamenti dannosi – sono assenti e incoerenti, il mobbing appare più diffuso. Gli psicologi consulenti devono incoraggiare ogni organizzazione a sviluppare delle Politiche Antimobbing, cioè a promuovere politiche aziendali che vietino esplicitamente il mobbing – garantendo che poi vengano comunicate efficacemente a tutti i dipendenti e che vengano rispettate – e che stabiliscano procedure chiare per gestire le segnalazioni e le denunce. Inoltre, è fondamentale che ci sia un clima sicuro e confidenziale affinché le persone mobbizzate si sentano tranquille ad esprimere e condividere la loro situazione. Richards e Daley (2003) presentano anche i dettagli per lo sviluppo, l'implementazione e il monitoraggio delle politiche antimobbing, affermando che spesso è utile svilupparle, promuoverle e condividerle con i dipendenti sotto forma di workshop di mezza giornata. Ciò non solo assicura un forte coinvolgimento dei dipendenti e del management nel processo di redazione della politica antimobbing specifica della loro azienda, ma adatta anche la politica stessa a ciascuna organizzazione. Il workshop è, infatti, una modalità di lavoro e scambio interpersonale interattiva e coinvolgente: i dipendenti in collaborazione con i datori di lavoro e i responsabili contribuiscono a definire le politiche antibullismo, elencando quelli che sono i comportamenti inaccettabili sul posto di lavoro, sviluppando una serie di risorse per assistere gli individui qualora ne abbiano l'esigenza e creando conseguenze per i mobber che siano in linea con altre politiche organizzative. Tuttavia, non è sufficiente delineare e creare tali politiche aziendali ad hoc ma è fondamentale che vi sia un'organizzazione che le applichi e che le monitori costantemente.

Oltre all'introduzione di politiche antimobbing, è fondamentale che vi sia la consapevolezza che diffondere informazioni e promuovere la formazione sul mobbing sono due elementi chiave per

risolvere o limitare il fenomeno stesso. In primis, è compito dei datori di lavoro il voler informare i dipendenti, o il delegare tale azione ad altre figure professionali, sul fenomeno del mobbing, sui suoi antecedenti e sulle conseguenze, sul modo in cui si manifesta e sugli strumenti che i dipendenti stessi hanno a disposizione per tutelarsi e tutelare gli altri. È solo attraverso la diffusione di un'adeguata serie di informazioni che le persone prendono coscienza del fenomeno, dei danni che può provocare e delle modalità in cui lo si deve denunciare. In concomitanza, l'informazione deve essere necessariamente accompagnata dalla formazione, individuale o di gruppo, che prevede un inquadramento teorico e pratico sul fenomeno del mobbing. Non si devono infatti solamente diffondere notizie, dati e indicazioni sul mobbing, ma è opportuno formare ogni dipendente – nel contesto aziendale – in merito alle modalità comunicative con cui dichiarare se si ha vissuto o assistito a fenomeni analoghi, e alle modalità di gestione e di prevenzione del fenomeno stesso. La formazione deve essere svolta a tutti i livelli all'interno di un'ambiente di lavoro: aziendale, professionale e individuale; inoltre, la formazione può avere duplice valenza, di intervento o di prevenzione, come vedremo nel prossimo paragrafo. Per quanto riguarda la formazione rivolta all'azienda, le azioni da intraprendere sono mirate a diffondere il vero significato del termine mobbing, a correggere e creare un'organizzazione del lavoro efficace e produttiva e a promuovere l'adozione di una politica aziendale chiara e condivisa, che favorisca il benessere dei lavoratori e dell'impresa. Per i dirigenti e personale HR, una modalità diffusa e concordata da diversi autori consiste in un workshop di quattro/otto ore che inizia con una discussione di alcuni casi aziendali, morali e legali affinché si riesca ad affrontare il tema del mobbing e del bullismo nei luoghi di lavoro. A ciò seguano definizioni e confronti tra i seguenti concetti: mobbing, workplace bullying, violenza, aggressione, vessazione, molestia e così via. Questi parallelismi sono molto importanti da fare poiché è probabile che le organizzazioni abbiano già sviluppato politiche per contrastare le violenze di genere, le aggressioni e le molestie fisiche e verbali, ma non per combattere il mobbing; così facendo, i paragoni tra questi diversi fenomeni affini mettono in luce il bisogno di introdurre anche delle politiche antimobbing e antibullismo, in quanto fenomeni gravi tanto quanto le molestie verbali e sessuali. Successivamente la formazione può procedere con una discussione delle opzioni e delle modalità utilizzabili dall'azienda per affrontare i comportamenti di mobbing: non solo gli psicologi consulenti propongono quelle che secondo loro sono le modalità più adeguate ritagliate ad hoc per l'azienda, ma i datori di lavoro stessi intervengono direttamente nell'elaborazione di idee innovative. Allo stesso tempo, a livello professionale la formazione è indirizzata ai professionisti (es medici, avvocati, psicologi) che sono i punti di riferimento più importanti per i lavoratori. Infine, i percorsi formativi individuali rivolti ai singoli dipendenti – mobber, mobbizzati o meno – mirano a rendere evidente cosa è mobbing e cosa non lo è, quali sono le modalità più efficaci per riconoscerlo e per comunicarlo in azienda, quali

sono i modi per fronteggiarlo, arginarlo o prevenirlo. Inoltre, questa formazione individuale ha come scopi aggiuntivi il rinsaldare i principi di autostima e di autoefficacia, di motivazione e del senso di appartenenza, ma anche l'impartire le cosiddette tecniche dell'autodifesa verbale, di egoismo sano e di pigritia positiva. Emerge, dunque, la dicotomia di formazione come intervento o formazione come prevenzione*, la quale è principalmente legata al momento in cui i progetti formativi hanno inizio. Possono infatti essere avviati quando il mobbing si sta già manifestando, come risposta organizzativa di fronte a un malessere aziendale, come consiglio di un professionista consulente, o ancora come richiesta esplicita dei dipendenti. Tuttavia, la formazione antimobbing può anche essere inserita in un'azienda fin dalla sua nascita, soprattutto per le aziende nuove, ed avere quindi carattere preventivo.

Un'ulteriore modalità attraverso cui è possibile affrontare il mobbing è la cosiddetta Mediazione, la quale è considerata da molti autori una parte obbligatoria del processo di risoluzione del mobbing ma che effettivamente può avere una serie di effetti collaterali in quanto spesso fallisce e danneggia ulteriormente la vittima. Per mediazione si intende l'aver cercato il dialogo con la controparte, l'essersi scusati e l'aver compreso la gravità di quanto commesso: in un contesto organizzativo la figura del mediatore risulta essere centrale ed è per questo che la mediazione spesso fallisce. In primo luogo, potrebbe svolgere il ruolo di mediatore qualcuno non neutrale, non esperto o che non ha familiarità con le sfumature del bullismo e del mobbing. In secondo luogo, esiste tipicamente una differenza di potere tra la vittima e l'autore del comportamento aggressivo, perciò è probabile che la vittima si trovi in una situazione di svantaggio rispetto al mobber. Inoltre, qualora si decida di intraprendere il processo di mediazione per trovare un punto di incontro tra vittima e mobber, è importante che le due parti coinvolte vengano intervistate separatamente per capire se effettivamente vogliono prendere parte a tale incontro, per evidenziare e affrontare eventuali paure sul processo e per decretare la loro idoneità psicologica a parteciparvi. Un'ulteriore possibilità di fallimento della mediazione è legata al fatto che i mobber sono tendenzialmente molto arrabbiati e necessitano di un aiuto esterno per discutere la loro posizione senza aggredire ulteriormente la vittima, la quale invece è spesso molto fragile psicologicamente e potrebbe non avere la resistenza necessaria per tollerare un incontro. Ecco che il processo di mediazione è molto complesso da realizzare e da raggiungere in quanto ogni parte ha le sue motivazioni per non voler cedere e per non voler arrivare ad una mediazione con l'altra parte. È per questo che Salin (2009) ha identificato una serie di misure che un'organizzazione può adottare quando si trova di fronte al mobbing e che non prevedono una mediazione vera e propria. Salin ha suggerito un processo di riconciliazione tra le parti coinvolte, il quale prevede una fase iniziale di dialogo tra le parti coinvolte, a cui può seguire l'allontanamento della vittima o del mobber per proteggere la prima con una distanza fisica. Un'ulteriore fase – anche se molto rara – prevede delle misure punitive verso il mobber come il rifiuto di una promozione o il

licenziamento e una fase finale consiste nell'evitamento di ogni tipo di azione. Le organizzazioni fanno comunque molto affidamento su misure di riconciliazione per rispondere alle molestie sul posto di lavoro, cioè cercano di far discutere le parti coinvolte con un mediatore neutrale, allontanano il bersaglio o il mobber dal posto di lavoro o evitano del tutto il problema. Sono tipicamente gli uomini responsabili del personale che preferiscono l'evitamento, mentre le HR donne tendono a preferire misure di riconciliazione e il trasferimento del bersaglio o dell'autore del reato.

In conclusione, esistono quattro principali interventi di base che gli psicologi del lavoro dovrebbero promuovere nelle organizzazioni e che – se applicati tempestivamente ed efficacemente – permettono di rilevare, correggere e superare il problema del mobbing. Ogni datore di lavoro dovrebbe comprendere l'importanza di svilupparne e adottarne anche più di uno contemporaneamente così da agire con diverse strategie e su diversi fronti (individuale, di gruppo, organizzativo).

2.4 – INTERVENTI IN PROFONDITÀ DI CARATTERE PREVENTIVO E PRECAUZIONALE

Per affrontare il problema del mobbing uno dei passi più importanti da fare è mirare ad un'adeguata politica di prevenzione, sia per garantire un ambiente di lavoro sano e produttivo, che per evitare l'emarginazione sociale ma anzi promuovere il benessere dei lavoratori e dell'organizzazione.

Molti studiosi e molti psicologi delle organizzazioni hanno constatato che esistono una serie di interventi che vanno maggiormente in profondità e hanno come fine ultimo quello di aumentare la consapevolezza e la capacità organizzativa di prevenire il mobbing e il bullismo, e quindi anticiparne l'insorgenza nei luoghi di lavoro. Prevenire il mobbing equivale a mettere in atto azioni che vadano a contrastare l'esistenza degli antecedenti – cause – del fenomeno; infatti, diversi autori hanno sostenuto che diminuendo gli antecedenti del mobbing si vada a ridurre anche la probabilità che esso compaia (Giorgi, Majer, 2004). È fondamentale sviluppare interventi di prevenzione del mobbing se si vuole incrementare la qualità di vita lavorativa, il benessere ed evitare l'esclusione sociale. Alla base di queste azioni preventive vi è la volontà di costruire un ambiente di lavoro positivo e proficuo – senza attendere il presentarsi di chiari sintomi di disagio per agire –, in cui ogni dipendente si senta motivato, coinvolto e soddisfatto delle proprie mansioni e appartenente a un gruppo di lavoro affiatato e produttivo. Nello specifico, le azioni preventive che verranno approfondite nel capitolo sono le seguenti: un'adeguata formazione aziendale, una job design appropriata, un'adatta selezione del personale (in particolare della leadership), una gestione del cambiamento consapevole, delle modalità

corrette con cui dare i riscontri ai dipendenti, una gestione organizzativa dei gruppi e un costante monitoraggio del clima e della cultura aziendale.

Per riprendere brevemente la tipologia di interventi antimobbing riguardanti la Formazione aziendale, come visto in precedenza, la formazione può anche essere di carattere preventivo qualora venga applicata in un'azienda prima che siano evidenti i primi segni di un disagio o di un problema; quindi, prima che il mobbing venga riconosciuto come tale. Allo stesso modo della formazione compensativa, anche quella preventiva è di tre tipi (aziendale, professionale o individuale) e si differenzia dalla prima solo per il momento in cui viene promossa e applicata, in quanto comprende tutti gli elementi visti nel paragrafo precedente. Inoltre, la prevenzione comporta anche una serie di azioni che riguardano la progettazione del lavoro – job design – che consiste nel gestire e organizzare i ritmi di lavoro disponendoli attorno ad un'ottimizzazione della produttività compatibilmente con il benessere delle persone. Un'azienda che è in grado di creare e adottare una corretta job design è tendenzialmente meno soggetta all'insorgere di stress, di frustrazione e della conseguente aggressività reciproca.

A seguire, le organizzazioni si avvalgono anche di un'accurata tecnica di selezione del personale nell'azienda, strategia che ha come fine quello di promuovere la soddisfazione e il benessere dei lavoratori quando svolgono le loro mansioni, così da ridurre lo stress e al contempo aumentare la motivazione e la produttività aziendale. Una buona selezione fa in modo che la persona scelta sia la più idonea e adeguata alla posizione lavorativa per cui si era svolta la selezione e quindi sia in grado di svolgere al meglio la sua attività. Ciò ha una serie di conseguenze positive non solo per il lavoratore stesso ma anche per l'azienda che non si trova ad affrontare situazioni di incompetenza o lacune dei suoi dipendenti. Inoltre, successivamente alla selezione deve esserci un appropriato inserimento lavorativo della persona scelta, il quale deve essere considerato come un processo di graduale socializzazione che deve essere monitorato sia da un punto di vista teorico che pratico. Devono essere monitorati, infatti, sia l'acquisizione di competenze tecnico-professionali e trasversali ma anche l'inserimento vero e proprio nel gruppo sociale e nella comunità organizzativa. In aggiunta, in caso di crisi, acquisizioni, ristrutturazioni o dinamiche aziendali di altro tipo (Alexandre-Bailly et al., 2006) deve esserci una gestione del cambiamento consapevole e coerente, la quale deve comprendere sia un'adeguata informazione dei dipendenti circa i nuovi scenari possibili, circa le priorità e le strategie da attuare; che una formazione al management adatta e precisa su come poter gestire il cambiamento nella maniera più efficace possibile. A ciò si collega la necessità di scegliere efficientemente la leadership, ossia scegliere ad hoc quei soggetti che andranno a svolgere incarichi di livello superiore e formarli così che siano in grado di coinvolgere e supervisionare i singoli lavoratori, di gestire i gruppi di lavoro e consapevolizzarli al meglio sul fenomeno in

questione, il mobbing. In primis, la leadership deve supervisionare i dipendenti attraverso delle valutazioni del potenziale – che vedremo in seguito – che considerano le abitudini e i tratti di personalità dei singoli. Secondo, formare adeguatamente la leadership migliora le abilità dei leader stessi in un’ottica multilivello: comunicativo, relazionale, gestionale e lavorativo. Terzo, dei leader competenti sono in grado di far acquisire maggiore consapevolezza ai dipendenti sul fenomeno del mobbing e su quello che è il benessere organizzativo.

Un’altra strategia efficace per prevenire situazioni di disagio in azienda prevede un sistema di valutazione delle prestazioni che sia basato su criteri condivisi e noti a tutti i dipendenti, come una comunicazione trasparente e il rispetto verso il prossimo. In altre parole, è fondamentale che i feedback – che devono essere necessariamente dati alla persona per farle comprendere come si comporta nel ruolo che ricopre, quali sono i suoi punti di forza o le aree da migliorare – siano costruttivi, tempestivi, mai vaghi e generici e il più possibile contestualizzati e riferiti a casi specifici, così che risultino essere utili alla persona e non fraintendibili. Occorre che vi sia una formazione adeguata al management, infatti, riguardo la valutazione delle prestazioni e i modi con cui restituire un corretto feedback ai lavoratori per promuovere in loro consapevolezza della propria situazione e dei cambiamenti positivi. Quando vengono messe in atto tali azioni, si riduce notevolmente il rischio di una percepita ingiustizia sociale, proprio perché una valutazione delle prestazioni e un feedback creati e restituiti in modo corretto tendono ad aumentare l’autostima – qualora siano positivi – e in ogni caso a conferire un senso alle attività svolte. Così facendo, la probabilità che si creino scontri e conflitti tra dipendenti è bassa in quanto ognuno è a conoscenza dello scopo che ha, del fatto se lo ha raggiunto o meno e del senso che ha la sua attività lavorativa.

Per prevenire il mobbing in azienda, gli psicologi del lavoro propongono anche una gestione organizzativa dei gruppi, cioè promuovono tutta una serie di azioni – di tipo organizzativo, formativo e comunicativo – che hanno come scopo quello di aumentare il senso di appartenenza al gruppo e l’interdipendenza tra membri, così che si abbassi di molto il rischio di rottura delle norme di gruppo da parte dei singoli. Ciò significa che è importante, all’interno di ogni organizzazione, che vi siano dei gruppi di lavoratori coesi, organizzati, perseguiti lo stesso obiettivo e performanti così che sia improbabile che all’interno di essi si creino screzi e contrasti, che potrebbero sfociare in fenomeni come il mobbing. È fondamentale – attraverso un’educazione dei responsabili o un supporto ai diretti interessati – che venga ridotta la marginalità sociale dei nuovi inseriti o dei lavoratori temporanei, il quale inserimento dovrebbe essere seguito da tutor, da un’accurata formazione e da un sostegno alla prestazione lavorativa. Inoltre, lo sviluppo di gruppi di lavoro coesi ed efficienti è utile per creare dinamiche aziendali positive che puntino al raggiungimento degli scopi prefissati senza però perdere

di vista il benessere dei singoli lavoratori. È sempre attraverso la figura dello psicologo consulente, o eventualmente di altre figure consulenziali e professionali, che l'azienda riesce a diventare consapevole delle motivazioni e delle modalità con cui incrementare il lavoro di gruppo ed è, quindi, capace anche di comunicarle ai suoi dipendenti. Ad esempio, è bene comprendere che esiste una svariata serie di attività di team building che possono essere svolte dai dipendenti per cercare di creare quel senso di appartenenza al gruppo e quella collaborazione tra lavoratori che è importante esserci in azienda. Esistono vari tipi di team game, team experience e team wellbeing che possono essere puramente ludico-esperienziali come l'arrampicata in montagna e le corse con i go-kart, oppure maggiormente finalizzate a creare il gruppo attraverso soddisfazione e piacere dei singoli, comunicazione ed empatia.

Infine, attraverso delle analisi periodiche gestite con delle prassi e metodologie appropriate, dovrebbe esserci un monitoraggio di due variabili cruciali in azienda: il clima e la cultura. Il clima organizzativo, per primo studiato da Argyris (1958), comprende tre gruppi di variabili organizzative da lui ideate: le politiche, le procedure e le posizioni formali nell'organizzazione; i fattori personali (bisogni, valori, capacità individuali) e l'insieme delle variabili legate agli sforzi degli individui per allineare i propri fini a quelli dell'organizzazione. Queste variabili consentono di individuare l'organizational behaviour, cioè quel campo di analisi discreto in cui interagiscono diversi livelli: individuale, formale, informale e culturale. Il clima è visto, quindi, come un processo dinamico regolatore del sistema organizzativo (azienda) e garante di un suo funzionamento. Essendo il clima un elemento intrinsecamente presente in ogni azienda e una caratteristica relativamente durevole di un'organizzazione, deve essere tenuto sotto controllo con tempestivi interventi affinché sia in grado di promuovere situazioni di benessere e produttività. Infatti, numerose ricerche hanno dimostrato che il clima ha degli effetti sulla performance dei dipendenti, tanto che un clima positivo e supportivo è in grado di aumentare di molto le speranze, la determinazione, l'ottimismo, l'efficacia e la produttività dei lavoratori. Trovandosi inseriti in un ambiente e in un clima sano, le persone sono portate a svolgere bene le loro attività, senza curarsi di ciò che fanno gli altri ma con un'ottica sulle loro energie e capacità psicologiche.

Per quanto riguarda, invece, il concetto di cultura organizzativa – il quale può essere considerato come un contenitore del clima appena spiegato – lo studioso Atkinson (1990) sostiene che la cultura di un'organizzazione si mostra attraverso le modalità grazie a cui viene svolto il lavoro e attraverso i tipi di comportamenti che vengono incoraggiati o scoraggiati dai datori di lavoro e dai responsabili. All'interno di ogni azienda, è necessario che vengano condivise alcune assunzioni comuni e alcuni standard che permettono di giudicare le azioni proprie e altrui: in altre parole la cultura di un'organizzazione suppone che i valori aziendali siano condivisi, accettati e interiorizzati da tutti i

dipendenti. In questo modo quest'ultimi hanno piacere e sono convinti di identificarsi con l'organizzazione, di accettarne le regole e di svolgere le loro attività nella maniera più proficua possibile per cercare di contribuire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Accettare la cultura organizzativa dell'azienda in cui si è inseriti significa quindi accettarne i valori, le convinzioni e credenze condivise, gli schemi e le norme di comportamento, le modalità comunicative e relazionali. Sono proprio questi valori e convinzioni che guidano non solo il pensiero ma anche il comportamento dei suoi membri. È, quindi, attraverso un monitoraggio della cultura che i datori di lavoro possono assicurarsi che i loro dipendenti abbiano compreso quali sono i comportamenti accettabili e inaccettabili per l'organizzazione. Qualora non fosse così, è fondamentale fare in modo che nei dipendenti si sviluppi la consapevolezza che aggressioni, vessazioni e molestie esulano completamente dalle tipologie di azioni riconosciute e accettate dalla propria azienda, ma anzi che sono repute gravi e per questo punite severamente. È possibile fare ciò attraverso la diffusione di una serie di regolamenti antimobbing oppure attraverso una serie di incontri con delle figure professionali appropriatamente formate che, in collaborazione ed accordo con la politica aziendale, siano in grado di diffondere e spiegare cosa prevede la cultura aziendale e soprattutto quali comportamenti si possono avere e quali invece no. In aggiunta, negli statement contro il mobbing, Cooper, Hoel e Rayner (2002) hanno affermato che dovrebbero essere date le seguenti indicazioni: una prima dichiarazione del fatto che l'organizzazione non tollera il mobbing, a cui segue una lista di quali comportamenti sono richiesti ai lavoratori, quali invece non sono tollerati e quali sono i comportamenti tipicamente associati al mobbing. Vengono inserite anche le conseguenze negative per coloro che trasgrediscono il regolamento, quelle che sono le procedure e modalità attraverso cui si gestiranno fenomeni di mobbing e dettagli aggiuntivi sulle politiche antimobbing. Inoltre, le aziende dovrebbero promuovere una cultura del rispetto, in cui incoraggiare le diversità e l'inclusione, valorizzare ogni singolo dipendente e promuovere una comunicazione onesta e aperta.

Riassumendo, in questo paragrafo sono state trattate tutte le strategie e modalità principali attraverso cui è possibile anticipare e prevenire fenomeni come il Mobbing e il Workplace bullying. Le azioni preventive maggiormente efficaci sono, quindi, quelle legate ad una corretta progettazione del lavoro e ad un'adeguata selezione e inserimento del personale, ad una formazione aziendale garantita prima che in azienda vi siano segni di malessere e abusi e ad un profondo controllo e gestione delle dinamiche aziendali quali clima, cultura, coesione di gruppo e comunicazione. Qualora le azioni preventive non risultino essere efficaci devono esserci delle azioni volte al recupero del soggetto mobbizzato: se si arriva a questo punto, infatti, la vittima dovrà essere affiancata a degli psicologi o psicoterapeuti che hanno lo scopo di aiutarla a superare il trauma subito. Questo perché l'azienda non è stata in grado di controllare e arginare adeguatamente il fenomeno.

3.5 – QUANDO LE POLITICHE DI INTERVENTO E PREVENZIONE ANTIMOBING SONO EFFICACI

Le politiche di prevenzione ed intervento contro il mobbing risultano efficaci in molteplici casi: in primis quando si nota un miglioramento psicosociale dei dipendenti, ai quali viene data la possibilità di scegliere la modalità di esecuzione e gestione del proprio lavoro, riducendo la monotonia e ripetitività delle attività e aumentando la loro consapevolezza riguardo al loro ruolo, ai loro incarichi e al senso che ricoprono per loro e per l'azienda. In questo modo i dipendenti percepiscono l'importanza di svolgere il loro lavoro al meglio – in quanto tassello fondamentale per la produttività aziendale – e sviluppano livelli maggiori di benessere, soddisfazione e motivazione. Inoltre, nel momento in cui all'interno dell'organizzazione vi è un effettivo sviluppo e una profonda accettazione dei valori contro il mobbing, allora le politiche antimobbing adottate sono state adeguate. Non basta, però, che questi principi siano conosciuti e accettati dai datori di lavoro, bensì devono essere divulgati a tutti i dipendenti e deve esserci un effettivo controllo sul fatto che siano osservati e applicati. Alcuni esempi di tali valori sono la civiltà lavorativa, che postula che il rapporto professionale in azienda si basi sul rispetto e sulla lealtà reciproci quindi non sulle discriminazioni, la centralità della persona intesa come capitale umano di ogni comunità lavorativa, e la responsabilità etica, cioè la trasparenza di gestione delle attività e verso ogni singolo dipendente. In aggiunta, deve essere condivisa anche e soprattutto l'attenzione al genere, che prevede che vengano promosse in azienda pari opportunità per dipendenti uomini e donne attraverso la valorizzazione delle competenze e abilità di ognuno. È possibile promuovere ciò attraverso la diffusione di una cultura lavorativa che sia orientata, nel raggiungimento degli obiettivi, più verso l'efficacia – molto flessibile – che verso la sola efficienza – rigida. Quando, dunque, i dipendenti diventano consapevoli che i valori aziendali sono improntati sulla collaborazione ed efficacia piuttosto che sul conflitto e sulla mera produttività, e riescono ad interiorizzarli, allora l'azienda avrà adottato delle azioni convenienti.

Ancora, un'azienda ha adottato misure antimobbing appropriate quando viene incrementata una comunicazione interna positiva e consapevole a tutti i livelli organizzativi, la quale comunicazione permette di raggiungere un più elevato livello di conoscenza riguardo all'organizzazione stessa in cui si è inseriti e riguardo alle informazioni sul mobbing in generale. Comunicare in maniera corretta ed efficace aumenta la diffusione di buone prassi, come il codice etico, le sanzioni riguardanti il mobbing e i comportamenti ritenuti accettabili o inaccettabili per l'organizzazione e quindi permette di capire cosa è il mobbing, come si manifesta e come lo si può affrontare. Attraverso una maggiore comunicazione e quindi un maggiore contatto tra dipendenti, quest'ultimi non solo diventano maggiormente coscienti della forte interdipendenza e vicinanza tra

di loro nello svolgimento delle mansioni quotidiane e dell'importanza che ha conversare quotidianamente in maniera utile e rispettosa, ma soprattutto sono in grado di cogliere e diffondere tutta una serie di sfumature sul mobbing che, seppur latenti, vengono trasmesse indirettamente nei momenti informali come nelle chiacchiere alla macchinetta del caffè. Ad esempio, qualora un dipendente riservato sia vittima di mobbing e percepisca di essere inserito in un'ambiente fidato ma si senta a suo agio nel confidarsi con un collega, tenderà a comunicare apertamente con quest'ultimo, cosa che potrebbe non succedere in un'azienda in cui tra i dipendenti non si è instaurata una comunicazione rispettosa e di fiducia. A ciò è collegata anche l'analisi del clima, la quale, se svolta tempestivamente e appropriatamente, contribuisce a garantire un ambiente di lavoro sincero, benefico e produttivo. Essere immersi in un clima positivo in cui i dipendenti svolgono le loro attività in maniera autonoma e rispettosa del prossimo, in cui emerge una modalità comunicativa stretta tra dipendenti e datore di lavoro e in cui vi è stata una diffusione di serie politiche antimobbing, scoraggia i mobber ad adottare azioni aggressive verso il prossimo, le quali verrebbero immediatamente riconosciute, comunicate e punite.

Inoltre, la formazione in tema di mobbing, che si differenzia tra quella rivolta ai datori di lavoro e quella rivolta ai dipendenti, per essere efficace dovrebbe dissipare dei luoghi comuni, spiegare che cosa è in realtà il mobbing e da chi può essere perpetrato (non solo dai dipendenti nei gruppi di lavoro ma anche dai vertici aziendali). Questa formazione per i dipendenti dovrebbe essere tenuta da una persona credibile, neutrale ed esperta (ad esempio uno psicologo consulente) e dovrebbe essere basata sulla discussione di casi ed esempi in gruppi di lavoro. Non solo la figura che forma i lavoratori deve essere coerente e attendibile, ma anche l'azienda stessa deve esserlo per non rischiare di sprecare tempo e fondi senza ottenere dei risultati concreti; infatti, se l'azienda adotta comportamenti incoerenti poi finisce per non essere credibile. Spesso, sia le organizzazioni che i dipendenti sono riluttanti a fare una formazione aziendale antimobbing perché hanno paura di sollevare un problema che, dopo la formazione, potrebbe manifestarsi in maniera ancora più ampia e diffusa. Tuttavia, rimanere bloccati da questo timore potrebbe portare a conseguenze ancora peggiori: ad esempio se un giorno si iniziasse a parlare di mobbing a causa di spinte dei sindacati o per un vero e proprio caso di mobbing in azienda, e se non fossero diffuse e interiorizzate precise informazioni al riguardo, vi sarebbe scarsa chiarezza, confusione e i risultati potrebbero essere ancora più gravi e pesanti da affrontare. Nonostante tutti i lati positivi che sono emersi in questo capitolo, intraprendere politiche di formazione aziendale non è un'azione svolta così frequentemente dalle aziende del territorio.

Allo stesso modo, la formazione dei leader è fondamentale e dovrebbe essere svolta ancora prima di quella dei dipendenti dal momento che sono proprio i vertici dell'azienda a dover dare il buon

esempio, infatti attraverso la formazione dei datori di lavoro e responsabili emergono una serie di significati, quali ad esempio il valore e la priorità della formazione. Una formazione che contrasti il mobbing dovrebbe puntare allo sviluppo di competenze e abilità, quali capacità di ascolto, comprensione e comunicazione efficace, capacità di valorizzazione dei collaboratori e di trasferimento dei valori aziendali, e ancora una buona condivisione delle politiche antimobbing e antibullismo.

Infine, molti autori sono concordi nell'affermare che la mediazione è una strategia di intervento spesso inappropriata per il mobbing sul posto di lavoro, in quanto vi sono una serie di fattori che possono portare ad un suo fallimento: ad esempio l'errata disposizione dei soggetti, la situazione di disequilibrio tra vittima e mobber, la figura del mediatore non neutrale e non adeguata, e così via. È, tuttavia, una strategia che – se applicata da esperti di mediazione – risulterebbe essere molto utile al fine di sanare il conflitto e riappacificare le parti coinvolte, in quanto punterebbe al raggiungimento di un accordo condiviso e accettato da ambe le parti. Risulta essere, infatti, una modalità meno rigida e definita rispetto a quella che prevede l'allontanamento della vittima o del mobber dal luogo di lavoro.

In conclusione, un'organizzazione per gestire al meglio la situazione di mobbing, deve inizialmente prendere coscienza della situazione, informarsi e informare i dipendenti, prepararsi adeguatamente e analizzare in profondità il conflitto esistente, deve quindi ideare delle nuove modalità di gestione del problema per quindi effettivamente gestirlo proponendo possibili soluzioni e cercando di trovare un accordo condiviso.

CONCLUSIONI

Da un'analisi di quanto riportato in questo elaborato, si evince che il mobbing è un fenomeno sempre più presente all'interno delle aziende italiane anche se, purtroppo, non sempre vi è la consapevolezza sufficiente per riconoscerlo e affrontarlo. Molto spesso, infatti, le organizzazioni oltre a non essere in grado di adottare misure preventive efficaci contro il mobbing, non riescono nemmeno ad individuarne le cause, a valutarne la portata ed a intervenire tempestivamente. Ecco che il ruolo dello psicologo consulente assume sempre maggiore importanza e rilevanza all'interno del mondo organizzativo, proprio perché è in grado di evidenziare questo fenomeno e consigliare tecniche di azione sia per i dipendenti vittime di mobbing, che per i datori di lavoro. Le strategie principali di cui il lettore è venuto a conoscenza hanno spaziato il più possibile, dalla genesi del mobbing, alla sua radicalizzazione in azienda, passando attraverso un'attenta analisi di tutti i fenomeni che se opportunamente riconosciuti e affrontati tempestivamente sono in grado di bloccare l'emergere del fenomeno stesso.

Lo scopo principale che la suddetta trattazione porta con sé è il voler aumentare la consapevolezza, soprattutto nei datori di lavoro che, pur essendo il mobbing un fenomeno invasivo nella vita delle persone e con una serie di conseguenze disastrose, è possibile combatterlo e fronteggiarlo in vari modi e con lo scopo finale di ottenere un maggiore livello di benessere aziendale e personale.

Il benessere delle organizzazioni – e della vittima stessa – è, infatti, la conseguenza positiva più evidente che si manifesta quando il mobbing viene affrontato e sconfitto, o comunque arginato e ridotto dall'azienda. Una nota negativa perdurante è, tuttavia, legata al fatto che le realtà dove sono già presenti delle culture preventive del mobbing non sono altro che una piccola parte di tutte le aziende italiane. Ciò nonostante, le possibilità e le probabilità di sviluppo e di miglioramento sono assai elevate e dipendono molto dalle generazioni future che avranno la possibilità di fare la differenza, in quanto essendo consapevoli dei rischi legati al mobbing, potranno fare scelte mirate e apportare cambiamenti significativi.

In conclusione, la lettura di questo elaborato dovrebbe lasciare ogni lettore, non solo con una panoramica generale di cosa è il fenomeno, di come riconoscerlo e di quelle che sono le nozioni, conoscenze e abilità per affrontare il mobbing, ma anche con qualcosa di più profondo. In particolare, con la presa di coscienza che tale fenomeno distruttivo nel posto di lavoro è talmente diffuso che potrebbe accadere o essere accaduto almeno una volta anche alle persone che ci sono vicine, se non al lettore stesso senza che ne fosse consapevole. Ecco che assume un'immensa importanza l'impegno di ognuno nell'approfondire questo tema, studiandolo e comprendendone anche gli aspetti più

complicati, proprio per aumentare la probabilità di riconoscerlo, arginarlo e sconfiggerlo – sia per il bene dell'organizzazione in cui si è inseriti che per il benessere di ogni individuo.

BIBLIOGRAFIA

- Carlo Bisio, Antonio Nocera, Anna Piazza (2008). Mobbing: quali azioni preventive in azienda? Mobbing: how to prevent it in the enterprise? *Risorsa uomo. Fascicolo 2 in "Risorsa uomo"*.
- Dieter Zapf, 1999. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*. DOI: 10.1108/01437729910268669
- Francine Dehue, Catherine Bolman, Trijntje Völlink, and Mienke Pouwelse. 2012. Coping With Bullying at Work and Health Related Problems. *International Journal of Stress Management Vol. 19, No. 3, 175–197*. DOI: 10.1037/a0028969
- Harald Ege, 1997. Il fenomeno del mobbing: prevenzione, strategie, soluzioni.
- Len Sperry. 2009. Mobbing and bullying: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Vol. 61, No. 3, 190–20*. DOI: 10.1037/a0016938
- Maeran R., Boccato A. (2016) Lavoro e psicologia. Le persone nelle organizzazioni. Con il contributo di Arrigo Pedon. *LED Edizioni Universitarie di Letture Economia Diritto*.
- Nicole J. Saam (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19:1, 51-75, DOI: 10.1080/13594320802651403
- Patricia A. Ferris (2009). The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Vol. 61, No. 3, 169–189*. DOI: 10.1037/a0016783
- Sara Branch, Sheryl Ramsay and Michelle Barker. (2013). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews, Vol. 15, 280–299*. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x

Tang Dan. 2023. Workplace Bullying: A Comprehensive Overview of Its Causes, Effects, and Organizational Prevention Strategies. *Frontiers in Business, Economics and Management*
ISSN: 2766-824X

SITOGRAFIA

Andrea Castello (2010, 20 aprile). Il Mobbing: antecedenti. <https://www.psicologiadellavoro.org/il-mobbing-antecedenti/>

Andrea Castello (2015, 8 marzo). Il mobbing in Italia: Harald Ege. [Il mobbing in Italia: Harald Ege - Psicologia del lavoro](#)

Andrea Castello (2010, 11 aprile). Il mobbing: tipologie del mobbing. [Il Mobbing: tipologie del mobbing - Psicologia del lavoro](#)

Concorsando (2024, 5 febbraio). Mobbing sul lavoro: che cos'è esempi pratici. <https://www.concorsando.it/blog/mobbing-sul-lavoro/#h-cosa-fare-se-si-e-vittime-di-mobbing-sul-lavoro>

Consultorio Antera. Mobbing: la violenza psicologica sul luogo di lavoro. <https://www.consultorioantera.it/approfondimenti/difficolta-lavorative/mobbing.html>

“Home Page.” Psicologia Del Lavoro, www.psicologiadellavoro.org/