



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia,
Pedagogia e Psicologia Applicata
(FISPPA)**

**Corso di laurea in Psicologia Sociale, del Lavoro e della
Comunicazione**

Tesi di laurea Magistrale

Mobbing: il caso specifico del Centro

Antimobbing di Padova

**Mobbing: the specific case of
Antimobbing center in Padua**

Relatrice:
Prof.ssa Roberta Maeran

Laureanda: Eleonora Crepaldi
Matricola:2020893

Anno Accademico 2021-2022

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1.....	
Il Mobbing	3
1.1 La storia del Mobbing.....	3
1.2 Definizione.....	5
1.3 Tipologie di Mobbing.....	10
1.4 Protagonisti del Mobbing.....	14
1.4.1 La vittima.....	14
1.4.2 Il Mobber.....	16
1.4.3 Gli spettatori.....	19
1.5 Le fasi del Mobbing: il modello di Ege e Leymann.....	20
1.5.1 Modello di Leymann.....	20
1.5.2 Modello di Ege.....	22
1.6 Gli antecedenti del Mobbing.....	24
1.6.1 Strutture e processi abilitanti.....	25
1.6.2 Strutture e processi motivanti.....	27
1.6.3 Processi precipitanti.....	28
1.7 Conseguenza del Mobbing.....	30
CAPITOLO 2	
Prevenzione e interventi.....	32
2.1 Prevenzione dal fenomeno Mobbing.....	32
2.2 Possibili interventi.....	34
2.2.1 Cultura del litigio.....	34
2.2.2 Autodifesa Verbale.....	37
2.2.3 M-Group.....	40
2.2.4 Altri possibili interventi ed approcci.....	45
2.3 Strumenti.....	47
2.4 Aspetti normativi nell'Unione Europea.....	51

CAPITOLO 3.....
Il Centro Anti-Mobbing di Padova.....	54
3.1 Storia del Centro Anti-Mobbing di Padova.....	54
3.2 Attività proposte per la prevenzione e sensibilizzazione al disagio lavorativo..	56
3.2.1 Obiettivo 1: “ <i>far conoscere i fenomeni di disagio</i> ”	56
3.2.2 Obiettivo 2: analizzare la dimensione.....	64
3.3 Svolgimento delle attività di Supporto.....	71
CAPITOLO 4.....
Lo studio.....	75
4.1 Scopo del lavoro.....	75
4.2 Le interviste.....	75
4.3 Il questionario.....	80
4.4 Analisi dei risultati del questionario.....	82
4.5 Discussione dei risultati	90
4.6 Limiti del lavoro e considerazioni future.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	93
RINGRAZIAMENTI.....	100

INTRODUZIONE

Questo lavoro, è stato pensato per cercare di far luce sulla realtà del Centro Antimobbing di Padova, Associazione che si occupa di offrire supporto e orientamento a tutti coloro che hanno subito mobbing o un altro tipo di disagio lavorativo all'interno del posto di lavoro.

Per cercare di centrare l'obiettivo che ci si è posti, si sono svolte delle interviste ai professionisti del CAM e somministrato un questionario di feedback all'utenza, che ha usufruito del servizio del Centro.

L'elaborato si compone di 4 capitoli.

Nel primo capitolo è stato trattato il fenomeno del mobbing, in tutte le sue sfaccettature più importanti. Si è pensato di iniziare il capitolo andando a riscoprire le origini del termine mobbing, procedendo, ponendo l'attenzione dapprima su come la definizione di tale fenomeno è cambiata negli anni grazie ai continui studi svolti dagli esperti; per poi soffermarsi sulle diverse tipologie di mobbing e le figure coinvolte, i modelli principali, gli antecedenti, concludendo con le conseguenze che porta il fenomeno in esame.

Il secondo capitolo invece è stato pensato per analizzare gli approcci preventivi e i diversi strumenti utilizzati per cercare di combattere il Mobbing. Si sono suddivisi gli strumenti e approcci in due "fazioni", quelli utili alle aziende e quelli sviluppati per il singolo individuo.

In ultima battuta, in questo capitolo si sono trattati brevemente gli aspetti normativi dell'Unione Europea che riguardando il fenomeno preso in esame, ponendo particolare attenzione su paesi quali Francia, Svezia, Norvegia e Italia.

Nel Terzo capitolo, con l'ausilio e la consultazione dei diversi Bilanci di Missione pubblicati dal Centro Antimobbing di Padova dei 14 anni di attività, si è descritta l'Associazione nella sua interezza, partendo dalla sua nascita, passando per le attività proposte e gli obiettivi prefissati, fino ad arrivare ad analizzare i dati dell'utenza (età, professione, provenienza territoriale, ecc..), ottenuti grazie al sito web e altri strumenti.

Infine, nel quarto e ultimo capitolo, si sono, in prima battuta, descritte ed analizzate le interviste, svolte ai professionisti che operano al CAM e basi per la creazione del questionario che successivamente è stato somministrato all'utenza del Centro.

Nella seconda parte del capitolo si è preso in esame il questionario sviluppato, analizzati i dati ottenuti e descritto sia le conclusioni riguardo ai risultati dei questionari, sia alcune considerazioni finali in merito al lavoro svolto e in generale al Centro Antimobbing di Padova.

CAPITOLO 1

IL MOBBING

1.1.Nascita/ storia del mobbing

Mobbing, terrore psicologico sul posto di lavoro, Bulling at work, sono tutti termini che vengono usati per descrivere un fenomeno vecchio come il mondo ma che a livello scientifico viene studiato solamente dagli anni 80'.

L'interesse per questo costrutto, nasce nei paesi scandinavi, grazie agli attenti studi svolti da un gruppo di ricercatori che ha teorizzato un fenomeno di cui si avvertiva molto la presenza nel mondo lavorativo. A capo di questo gruppo di studiosi, vi era Heinz Leymann, il quale venne poi riconosciuto universalmente come "Padre del Mobbing" (Amato; Casciano; Lazzeroni; Loffredo, 2002).

La prima pubblicazione riguardo il terrore psicologico comparve nel 1984, ma il vero riconoscimento a livello scientifico si ebbe solamente nel 1996 con la pubblicazione dell' *European Journal of Work and Organizational Psychology*, rivista ufficiale della EAWOP (Egg, 2002).

Il primo ad usare il termine Mobbing, non fu Leymann, ma l'etnologo Lorenz, che lo utilizzò per descrivere il comportamento di gruppo di alcuni animali, quando circondavano un proprio simile e lo assalivano, con l'intento di fargli abbandonare il gruppo.

Successivamente Heinemann negli anni 70', prese in prestito questo concetto per descrivere il comportamento distruttivo che alcuni scolari mettevano in atto ,durante le ore di lezione, contro un singolo studente (Leymann, 1996).

Leymann, seguendo questa scia di ricerca, applicò per la prima volta il termine mobbing all'ambito lavorativo, dopo aver osservato degli operai ed impiegati che erano stati perseguitati psicologicamente sul luogo di lavoro (Favretto, 2005).

In America e nel resto d'Europa, si inizia a parlare di Mobbing, qualche anno dopo le scoperte di Leymann, in quanto tutti gli scritti che venivano pubblicati erano in tedesco o scandinavo, lingue a quel tempo ancora poco conosciute (Egg, 2002).

Nello specifico, in Italia, tale termine viene utilizzato solamente a partire dagli anni Novanta, grazie agli studi svolti dallo psicologo del lavoro Harald Ege (Egg, 2002).

Il termine inglese utilizzato per identificare il costrutto in questione è TO MOB, che viene tradotto con ledere, aggredire in massa (Saolini, 2001.)

Leymann, nelle sue teorizzazioni, si riferiva con il termine Mobbing ad una vessazione di natura prettamente psicologica, ripetuta e prolungata nel tempo nei luoghi di lavoro. Da quel momento in poi, con la parola mobbing si indicherà una situazione di disagio lavorativo in grado di provocare dei problemi psicologici e sociali alla vittima che li subisce (Ranieri, 2003).

Il problema maggiore quando si parla di terrore psicologico sul luogo di lavoro è la dilatazione del costrutto, che ancora oggi, causa la non accettazione dello stesso. Nei diversi paesi del mondo, per descrivere questa situazione di disagio, vengono utilizzati termini differenti ma equivalenti tra loro, che non mutano la natura del problema, quali per esempio: bullying, molestia morale, mobbing, work abuse, job harassment, persecuzioni psicologiche sul luogo di lavoro.

Nello specifico, nei paesi anglosassoni, il fenomeno in questione è conosciuto come Bullying. Il bullying viene però considerato più come una parte del Mobbing, in quanto è più legato al terrore psicologico derivato anche dalle molestie sessuali e non solo da quelle psicologiche. Inoltre questa terminologia non si riferisce esclusivamente al mondo del lavoro, ma si può concettualizzare anche in altri contesti quali per esempio il contesto scolastico (Salin, 2003).

Con il passare degli anni e grazie alle numerose ricerche che hanno ricoperto questo campo, il termine Mobbing ha avuto un enorme sviluppo. Questo ha permesso non solo a psicologi, ma anche a legislatori, avvocati, medici e tante altre figure professionali di avvicinarsi al fenomeno per cercare di aiutare o di prevenire il problema (Bartalucci, 2010).

1.2 Definizione

A causa della complessità del fenomeno che si sta prendendo in esame, studiosi e ricercatori continuano a lottare per cercare di trovare una definizione univoca (Saunders et al. 2007).

Il mobbing, viene spesso definito attraverso liste di comportamenti ostili ed aggressivi, che possono comprendere comportamenti negativi come isolamento sociale, trattamento del silenzio, critiche eccessive ecc (Salin, 2003). In realtà questo modo di approcciarsi al problema, non è del tutto corretto, in quanto potrebbe limitare pericolosamente la portata del fenomeno. Per questo motivo, nonostante la continua ricerca che sta svolgendo la comunità accademica per trovare una definizione universale, i ricercatori hanno ritenuto opportuno stabilire dei criteri generali (Egg, 2002).

Da Leymann in poi, i criteri per definire il Mobbing, sembrano essersi assestati sulla “Frequenza” e sulla “Durata” delle azioni. Questo comporta che gli attacchi contro la vittima, devono essere messi in atto con una certa sistematicità e persistenza (Leymann afferma che le azioni vessatorie devono essere messe in atto almeno una volta alla settimana per almeno sei mesi) (Egg, 2002).

Il Mobbing, chiaramente non si esaurisce prendendo in considerazione questi due criteri, ma queste sono le linee guida più utili per escludere qualsiasi altro tipo di aggressione casuale che potrebbe avvenire sul luogo di lavoro (Egg, 2002).

La prima definizione ufficiale che si è trovata di Mobbing, risale al 1993, e viene attribuita alla “Associazione tedesca contro lo stress psicosociale ed il Mobbing”, ovvero un’organizzazione no profit nata appunto nel 1993 (Ege, 1996.)

Ecco la versione tradotta da Ege:

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

(Gesellschaft gegen psychosozialen Streß und Mobbing 1993, in Ege 1996,7)

Questa definizione racchiude in sé non solo i criteri generali della frequenza e della durata, ma identifica il mobbing anche come una comunicazione conflittuale sul posto di lavoro, la quale comporta inevitabilmente la presenza di un emittente (mobber), un ricevente (mobbizzato) e di un messaggio (conflitto). Inoltre viene accennato che il Mobbing è un processo che ha come esito finale l'estromissione della vittima dal luogo di lavoro (Ege,1996; Egg, 2002).

Un'ultima considerazione che viene fatta, riguarda il termine "discriminazione". In questa definizione c'è già l'idea che una persona per essere mobbizzata, è necessario che si percepisca in una situazione di impotenza e debolezza.(Egg, 2002).

Nonostante la prima definizione ufficiale non sia di Leymann, lo studioso ha definito il problema del disagio lavorativo, nel 1996, attraverso un' enunciazione che poi diverrà la più accreditata e usata.

La definizione recita:

“il terrore psicologico sul posto di lavoro o mobbing, consiste in una comunicazione ostile e contraria ai principi etici, perpetrata in modo sistematico da uno o più persone principalmente contro un singolo individuo che viene per questo spinto in una posizione di impotenza e impossibilità di difesa, e qui costretto a restare da continue attività ostili. Queste azioni sono effettuate con un alta frequenza (definizione statistica: almeno una volta a settimana) e per un lungo periodo di tempo (definizione statistica: per almeno sei mesi). A causa dell'alta frequenza e della lunga durata, il comportamento ostile da luogo a seri disagi psicologici, psicopatologici e sociali”.

(Leymann 1996,168, traduzione di Ege)

In questa definizione, oltre a sottolineare l'importanza dei criteri di durata e frequenza, come nella precedente, si va a porre maggior attenzione agli aspetti di impotenza, coartazione e le conseguenze relazionali e psicosociali provate dalla vittima dopo le azioni mobbizzanti (Ege,2002).

Un altro autore che si è speso per la lotta contro il Mobbing, fu Tim Field, che nel 1996 diede il suo contributo pubblicando un manuale per l'identificazione dei “bullies” ovvero

gli aggressori d'ufficio. Essendo Britannico, Field, identificò il mobbing con Bullying e lo definì come:

“.... Attacco continuato e persistente nei confronti dell'autostima e della fiducia in sé della vittima. La ragione sottostante tale comportamento è il desiderio di dominare, soggiogare e eliminare; la caratteristica dell'aggressore è il totale rifiuto di farsi carico di ogni responsabilità per le conseguenze delle sue azioni”

(Field 1996, 22, traduzione di Ege)

Questa definizione, seppur riduttiva, pone l'accento in modo particolare su quella che è la condotta dell'aggressore mentre mette in atto un'azione di mobbing.

Un'ultima definizione degna di nota, arriva dal versante italiano.

Ege, il maggior esponente del terrore psicologico sul luogo di lavoro in Italia, per descrivere il fenomeno si avvale di una metafora militare ovvero quella della guerra.

La definizione dell'autore è:

“una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di pari parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità. Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente a tali attacchi e a lungo andare accusa disturbi psicosomatici, relazionali e dell'umore che possono portare anche a invalidità psicofisiche permanenti di vario genere e percentualizzazione”

(Ege,2002)

In questa definizione, Ege, va a sintetizzare quelli che per lui sono i sette criteri fondamentali per identificare e individuare le azioni vessatorie.

Secondo l'autore, il mobbing si caratterizza per essere un'azione prolungata e ripetuta nel tempo, che viene compiuta da uno o più mobber (che possono essere superiori o colleghi), con l'intento di danneggiare qualcuno (mobbizzato), mediante la distruzione sociale, psicologica e professionale (Ege,2002).

Ma nello specifico, quali sono i sette criteri fondamentali ?

I criteri sono:

- *Ambiente di lavoro* : Il mobbing per definizione è un fenomeno che si manifesta sul luogo di lavoro e per questo motivo il primo criterio da rispettare è proprio il fatto che l'azione sia ambientata in un contesto lavorativo. I rapporti

interpersonali, sono nella maggior parte delle volte colmi di conflitti, di intensità più o meno elevata, che vengono scatenati da fattori quali l'indole litigiosa di alcune persone, giornate difficili o/e malumori (Ege,2001).

Tra mobbing e conflitto però vi sono delle differenze sostanziali. Le differenze non riguardano prettamente ciò che è stato fatto o non è stato fatto, ma si soffermano sulla durata e sulla frequenza dell'azione. Mentre un conflitto "normale" è considerato un singolo atto negativo che può prendere forma sia in un ambiente di lavoro che in tanti altri tipi di contesto, il mobbing è, come anticipato precedentemente, un comportamento antisociali, una forma di aggressione interpersonale ripetuta e persistente nel tempo(Salin, 2003; Agervold, 2007).

- *Frequenza*: questo parametro sta ad indicare una cadenza periodica delle azioni negative che vengono messe in atto a discapito della vittima. Come ha affermato Leymann, la frequenza delle azioni per fare in modo che queste vengano classificate come azioni mobbizzanti è di almeno una volta la mese.
- *Durata*: il periodo di tempo per cui il conflitto sul lavoro è protratto. Il conflitto deve avere una durata minima di sei mesi per essere definito mobbing. In realtà come per la durata, questo arco temporale è diventato più una limitazione che un aspetto positivo in quanto oggi si può affermare che in realtà i conflitti sul lavoro possono essere definiti mobbizzanti anche se non si prolungano per sei mesi, proprio perché si deve tenere conto anche di altri fattori quali, numero di atti negativi che in quel arco di tempo vengono svolti, l'intensità dell'atto, la posizione dei mobber ecc. Per questo motivo, gli studiosi hanno deciso che un'azione vessatoria può essere dichiarata mobbing anche se si prolunga "solo" per tre mesi, a patto però che la frequenza degli attacchi sia quotidiana e che le azioni subite siano appartenenti ad almeno tre delle categorie previste dal LIPT Ege (Ege,2001). Questa tipologia di mobbing è chiamata "Quick Mobbing", e si caratterizza per un conflitto che nell'arco di tre mesi esplode con tutta la sua intensità e forza (Ege, 2001).
- *Tipo di azione*: Leymann ha identificato 45 azioni ostili che vengono raggruppate in 5 categorie, che permettono di classificare gli atti come mobbizzanti.

Le 5 categorie sono: attacchi ai contatti umani e alla responsabilità di comunicare; isolamento sistematico; cambiamento delle mansioni lavorative; attacchi alla reputazione; violenze e minacce di violenza. Grazie a queste categorie si riesce a valutare quali e quanti settori sono stati colpiti dal mobbing. Ege dopo aver svolto diversi studi, ha concluso che si può reputare mobbing nel momento in cui la vittima identifica di aver subito azioni che rientrano in almeno due delle cinque categorie definite da Leymann. (Ege,2002)

- *Dislivello tra gli antagonisti*: in questo parametro si va ad identificare il fatto che anche se comunemente il mobbing viene visto come un conflitto tra due persone, in realtà il conflitto è tra due ruoli i quali possono essere ricoperti da una o più persone. La caratteristica tipica del mobbing è che vi sia un dislivello tra gli antagonisti ossia uno squilibrio di potere. I due attori possono avere sia lo stesso ruolo che ruoli differenti all'interno dell'organizzazione, ma la cosa importante è che uno dei due sia in una posizione di svantaggio dovuta alla mancanza di capacità difensive (Salin, 2003). Un ruolo essenziale nel mobbing lo ricopre la percezione di intenzione percepita dalla vittima. Se le azioni mobbizzanti vengono percepite dalla persona che le subisce come intenzionali possono allora essere reputate mobbing, se ciò non accade invece, non si può sostenere che l'aggressore avesse intenzione di danneggiare l'altro, ma solamente che le azioni sono dovute all'ignoranza della persona che le compie e questo può essere corretto con una conversazione con specialisti competenti (Agervold, 2007).
- *Andamento secondo fasi successive*: un'azione viene identificata come mobbing solo e solamente se vengono identificate al suo interno delle fasi progressive. Questa condizione permette di poter fare delle previsioni riguardo l'evoluzione della vicenda e rende possibile anche la determinazione della fase in cui si trova la persona mobbizzata in quel preciso momento. Suddividere in fasi le azioni mobbizzanti permette inoltre di poter valutare il danno subito dal mobbizzato, in quanto più si avanza nelle fasi più il danno sarà maggiore. Per identificare in modo chiaro le fasi che costituiscono il mobbing, prima Leymann e successivamente Ege, hanno costituito dei modelli.

- *Intento persecutorio*: Secondo Ege (2002), l'intento persecutorio, che deve avere l'aggressore nei confronti della vittima, è dovuto da tre fattori principali: scopo politico; obiettivo conflittuale; carica emotiva.

Il primo riguarda il fine ultimo per cui il mobber inizia l'azione. È la motivazione che spinge la persona a mettere in atto azioni negative. Lo scopo politico può essere anche inconscio ovvero il mobber può essere anche non del tutto consapevole di quello che sta provocando alla vittima. In questo caso il Mobbing viene chiamato casuale.

L'obiettivo conflittuale è, al contrario dello scopo politico, un obiettivo a corto raggio, infatti sono le azioni che vengono messe in atto volta per volta. (Ege,2002)

Ultimo fattore da prendere in esame è la carica emotiva. Questa carica va a conferire ai due precedenti fattori la forza distruttiva necessaria. Ci sono due tipi di cariche quella oggettiva che non crea emozioni e non è utile al mobber; mentre quella soggettiva creerà emozioni e sarà un attacco non all'operato della persona, ma al soggetto stesso. (Ege, 2002)

1.3 Tipologie di mobbing

La letteratura tende a distinguere diverse tipologie di Mobbing.

Le più importanti sono:

- *Mobbing dal Basso*: Questo è il caso in cui il mobber è in posizione inferiore rispetto alla vittima, poiché a subire vessazioni non è un dipendente ma il leader del gruppo.

Quando si presentano queste situazioni, solitamente, l'ufficio del Personale appoggia i dipendenti, a meno che il leader non sia protetto dai vertici dell'organizzazione.

Questa tipologia di mobbing è ancora poco diffusa in Italia, in quanto nonostante nella maggior parte delle organizzazioni il comportamento dei superiori sia raramente apprezzato dai dipendenti, c'è una sorta di resistenza da parte dei sottoposti a manifestare dissenso e conflitto verso i leaders.

- Mobbing dall'alto: Questa tipologia rappresenta il mobbing classico ovvero quando il mobber, viene identificato come una figura che ha più potere della vittima quindi un dirigente, capo reparto, capo squadra o un collega con maggiore anzianità lavorativa. Questo fenomeno non si limita solo alle grandi aziende multinazionali dove si possono vedere lampanti squilibri di potere, ma anche a quelle organizzazioni che presentano un organigramma piatto, ovvero, dove la gerarchia dei ruoli è ridotta al minimo e le differenze di potere tra i lavoratori non sono così evidenti.
- Mobbing tra pari o Mobbing orizzontale: Il mobber e il mobbizzato hanno lo stesso grado come per esempio due colleghi con pari possibilità di carriera, ruoli o status. In questo caso il conflitto è meno esplicito in confronto a quello che potrebbe nascere tra due lavoratori con ruoli differenti. Il mobbing orizzontale, è particolarmente presente nelle aziende in cui c'è scarsità di risorse. Il raggiungimento dell'obiettivo che potrebbe essere per esempio un avanzamento di carriera, porta ad una "lotta" tra i lavoratori, in quanto solo uno di loro potrà raggiungerlo. Un altro fattore che potrebbe portare allo sviluppo di mobbing orizzontale, è il potere informale, ovvero quando un soggetto vuole cercare di migliorare il proprio status a spese di altri, solamente perché non si percepisce abbastanza potente. In questo caso è essenziale porre l'attenzione su quello che è il contesto nazionale in quanto, se in un paese vi è un tasso di disoccupazione o di difficoltà occupazionale molto elevato, è indubbio che vi sarà un aumento della competizione, che nella maggior parte dei casi porterà poi a un deterioramento dei rapporti relazionali e di conseguenza a una facilitazione della comparsa di mobbing tra i colleghi.

In generale quindi, il mobbing orizzontale mira a scaricare su un capo espiatorio la tensione e le gelosie che maturano sul luogo di lavoro (Amato, Casciano, et al. 2002).

- Mobbing strategico o Bossing: Il bossing è una forma di mobbing pianificato dall'azienda o dai vertici dirigenziali che viene utilizzato come se fosse una vera e propria strategia aziendale per ridurre, ringiovanire o razionalizzare il personale oppure semplicemente per eliminare una persona che è diventata con il tempo indesiderata.

Il Bossing può essere messo in atto in diversi modi, ma tutti tendono a creare attorno alla persona “da eliminare” un clima di tensione insopportabile, attraverso la messa in atto di minacce, atteggiamenti severi, sabotaggi ecc. Le azioni messe in atto dall’azienda possono essere “semplici” come togliere al dipendente i suoi status-simboli che ha così duramente guadagnato (macchina aziendale, telefono aziendale e così via), affidargli dei compiti dequalificanti, privargli di opportunità costruttive nel campo lavorativo; oppure più severe e perfide. Molte volte vengono anche svolte azioni “a carte scoperte” ovvero vengono messe in atto ricatti espliciti attraverso frasi come “ Se lei non vuole andarsene, da oggi si occuperà dell’archivio e del magazzino”.

Questa tipologia di mobbing è documentata a livello internazionale. In Italia, trova una condizione più che favorevole per insediare le sue radici, a causa della crisi continua del mercato del lavoro che porta a una elevata percentuale di disoccupazione ogni anno e di conseguenza a un’altissima paura da parte dei lavoratori di perdere il proprio lavoro. Questa situazione di crisi è però dovuta anche alla facilità con cui le aziende ricorrono a questi messi poco ortodossi per operare rivoluzioni del personale. Si può quindi dire che, tutto questo è un mero circolo vizioso, un cane che si continua a mangiare la coda e che continuerà a farlo fino a quando non si riuscirà a cambiare l’idea che tutte queste pratiche vanno contro ogni diritto della persona intesa come singolo individuo.

Oltre alle conseguenze che causa ai singoli che lo subiscono, il bossing, comporta gravi costi economici anche all’azienda. Nelle organizzazioni in cui si sviluppano questi problemi, c’è un dispendio di denaro molto elevato sia dovuto alla malattia dei dipendenti che subiscono vessazioni, che cercano di stare lontano dal posto di lavoro per riprendersi da quanto gli è accaduto; sia dal calo della performance lavorativa che provocherà dei ritardi sulle tabelle di marcia della produzione.

È abbastanza raro che l’azienda comprenda queste problematiche, ma in alcuni casi dove i vertici hanno preso in considerazione queste conseguenze aziendali, si è arrivati ad avere dei contratti collettivi interni in cui il bossing è esplicitamente vietato. Un esempio lampante è quello della Volkswagen AG di Wolfsburg in Germania. Nel 1993, questa azienda per cercare di far fronte alla crisi ha deciso di adottare un provvedimento abbastanza singolare, ovvero hanno diminuito la

settimana lavorativa a 28 ore per tutti i dipendenti. L'idea del "poco lavoro ma per tutti", ha permesso di evitare molti licenziamenti (Ege, 2005).

- Doppio Mobbing: Il mobbing, avviene per definizione solo sul luogo di lavoro, tuttavia è un disagio che può creare disfunzioni in ogni aspetto della vita del mobbizzato, primo fra tutti quello familiare (Ege, 2002). La vittima di mobbing, tenderà a cercare aiuto, a sfogare le proprie rabbie, preoccupazioni, insicurezza, nel luogo in cui si sente protetto e capito, ovvero in casa. In un primo momento, la famiglia, avendo più risorse del singolo individuo, riuscirà a tamponare la "falla" che il mobbing ha creato, assorbendo tutte le negatività del familiare mobbizzato. Con il passare del tempo però, la famiglia arriverà ad esaurire le risorse a sua disposizione ed entrerà in crisi. Questa situazione porterà ad un cambiamento, in quanto i parenti della vittima non riusciranno più a supportare le lamentele del familiare e inizieranno a proteggere se stessi, da colui che prima vedevano come una persona in difficoltà e ora vedono come una minaccia. Il mobbizzato inizierà quindi a essere attaccato su due fronti, quello lavorativo e quello familiare. Questa situazione porterà a drastiche conseguenze come separazioni coniugali, fughe da casa o crisi personali.

È da precisare che i conflitti e problemi familiari avvengono cronologicamente dopo quelli sorti sul luogo di lavoro. Le situazioni drastiche citate precedentemente sono solo un effetto della situazione che il bullismo sul luogo di lavoro provoca nell'ambiente familiare.

Il doppio mobbing, è stata studiata dallo psicologo Ege, il quale ha affermato che questa situazione è presente solamente nel contesto italiano a causa del ruolo particolare che la famiglia ricopre all'interno di questa società. La famiglia infatti partecipa attivamente a tutte le attività di ogni suo componente e lavora costantemente per aiutarli ad arrivare all'autorealizzazione.

1.4 Protagonisti del Mobbing

Il mobbing viene definito come un fenomeno sociale in quanto i protagonisti sono esseri umani. È un fenomeno che necessita della partecipazione di due almeno attori: l'aggressore definito anche mobber e la vittima chiamata anche mobbizzato.

In un ambiente di lavoro come si può immaginare però capita molto di rado che le azioni vessatorie vengano messe in atto quando sono presenti solo il mobber e il mobbizzato. Solitamente infatti, oltre ai due attori principali, è presente anche un numero variabile di terze persone che vengono chiamate "spettatori".

1.4.1 La vittima

La persona mobbizzata, è colei che accoglie su di sé gli attacchi del o dei mobber. Più nello specifico, Leymann (1996) definisce la vittima come una persona che si ammala, si assenta dal posto di lavoro e in casi estremi si licenzia. È colei che è colpita da fasi di depressione, da stress, mostra mancanza di fiducia in se stessa, nelle sue capacità e nei casi più gravi presenta anche manie suicide (Leymann, 1996).

Molto spesso, le vittime non sanno dare ragione a ciò che stanno subendo, ovvero non sanno trovare le motivazioni alle violenze e ingiustizie che le vengono inferte sul luogo di lavoro. (Leymann, 1996).

Ege (2002), afferma che vi sono due tipologie di reazioni che la vittima può mettere in atto davanti ad un'azione di mobbing, quella passiva e quella attiva.

Nella reazione passiva, il lavoratore non vuole accettare di essere in una situazione di mobbing e per questo motivo tenta di condurre una vita il più possibile normale, anche se con il passare del tempo inizia a rendersi conto che c'è qualcosa di diverso all'interno del contesto lavorativo. Questa situazione potrebbe portare la persona a sviluppare forme di depressione, a sottovalutare i piccoli conflitti o azioni che la sminuiscono, arrivando così a essere totalmente insicura di se stessa.

Nella reazione attiva, la vittima, prova a difendersi, invece di subire in modo passivo il mobbing. Alcune azioni che potrebbe svolgere sono per esempio, cercare di orientare l'attenzione dei colleghi sulle azioni che sta mettendo in atto il mobber, oppure cercare di allearsi con altri colleghi per non rimanere isolato.

Malgrado i tentativi di reazione da parte del mobbizzato, nella reazione attiva come in quella passiva la situazione della vittima non migliora, anzi, molte volte peggiora (Raho, 2008).

Gli studi sul Mobbing, sebbene incompiuti si sono per molto tempo concentrati sulle caratteristiche di personalità che possono essere premonitori del diventare una vittima.

In merito a tale argomento, ancora oggi vi sono opinioni contrastanti tra i diversi studiosi. Autori come Zapf ed Einarsen (2011) o Coyne (2000), hanno affermato che i tratti di personalità più presenti negli obiettivi del mobber sono maggior introversione, presenza elevata di ansia, nevroticismo, coscienziosità, bassa autostima o essere reputati meno gradevoli. Queste caratteristiche potrebbero essere anche collegate a una competenza sociale inferiore.

Al contrario, altri autori quali Sprini (2007), Lind (2009), affermano che non è possibile definire un ritratto singolo della persona mobbizzata in quanto tutte le persone potrebbero diventare vittima di mobbing a seconda del contesto in cui lavorano (Glasø *et al.* 2007; Zapf e Einarsen 2011)

Nonostante le opinioni contrastanti, tutti gli autori sono d'accordo sul fatto che ci possono essere delle persone più a rischio di altre, per esempio un giovane assunto che va a ricoprire una posizione lavorativa elevata, oppure la molta differenza tra il mobbizzato e gli altri membri di gruppo (per esempio una sola donna in un gruppo di uomini) (Ege, 1996).

La diversità è un aspetto molto presente nel mobbing, che riguarda non solo gli aspetti più conosciuti come il genere, le competenze ma anche abitudini di vita, provenienza geografica e preferenze sessuali.

Inoltre i risultati di alcune ricerche, hanno evidenziato che vi sono dei ruoli all'interno del gruppo lavorativo che mettono più a repentaglio l'individuo circa il mobbing. Per esempio si è notato che i lavoratori troppo servili con il capo sono più soggetti a procurarsi inamicizie, oppure, gli individui eccessivamente perfezionisti possono scatenare invidie da parte dei colleghi (Leymann, 1996)

1.4.2 Il mobber

Il mobber, è colui che avvia e continua l'attacco alla vittima. Non è semplice definire con certezza e precisione le caratteristiche del Mobber, in quanto bisogna tenere in considerazione sia le caratteristiche di personalità che le caratteristiche dell'ambiente di lavoro.

Da studi riportati da Field (2000), sono stati evidenziate 4 tipologie di personalità del possibile mobber:

- Personalità paranoica: sospetto infondato che le altre persone vogliano procurargli danni o sfruttarli. Questo porta la persona a essere riluttante e diffidente nel confidarsi con gli altri. Quotidianamente travisa la realtà e fa moltissima fatica a perdonare dubbie offese ricevute.
- Disturbo di personalità antisociale: In questo caso vi è una mancata accettazione delle norme sociali, empatia e rimorso. Questo disturbo nella maggior parte dei casi è la conseguenza di un disturbo di condotta iniziato prima dei quindici anni d'età.
- Disturbo narcisistico di personalità: la persona si sente superiore agli altri e prova un costante desiderio di ammirazione e di successo.
- Disturbo borderline: la persona che soffre di questo disturbo sviluppa relazioni instabili, sensazioni di vuoto, senso di abbandono e incapacità di controllare la rabbia. Ha comportamenti autolesionisti e rischiosi, tipo fare spese impulsive.

Da diverse ricerche svolte Ege (1996), ha delineato ben 14 profili di mobber che possono riscontrarsi con maggior frequenza nei luoghi di lavoro:

- Istigatore: soggetto sempre alla continua ricerca di nuove azioni negative da svolgere contro la vittima o maldicenza da dire.
- Casuale: colui che si ritrova a coprire la posizione per caso, ovvero quando all'interno di un conflitto prende il sopravvento sull'altra parte.

Ege nel 1997 ha anche identificato due tipologie di mobber una delle quali era appunto il mobber casuale ovvero colui che agisce in un contesto non precedentemente studiato e non è consapevole di essere appunto il mobber. I suoi comportamenti non sono premeditati ma derivano semplicemente da stati emotivi o situazioni contingenti. La tipologia opposta a questa appena descritta è quella

del mobber intenzionale ovvero colui che ha coscienza delle azioni che sta mettendo in atto e dei danni che sta creando. È sempre alla ricerca di informazioni utili per distruggere in modo professionale la vittima.

- Conformista: soggetto che non prende parte al conflitto in modo diretto, infatti viene anche soprannominato “mobber spettatore”.
- Collerico: colui che non riesce a contenere la rabbia e solamente sfogando le sue frustrazioni sulle altre persone riesce a scaricare le tensioni.
- Megalomane: soggetto che ha una visione distorta di se stesso. È colui che ha un senso di Io grandioso che crede lo autorizzi a colpire chi ritiene debole.
- Frustrato: colui che è insoddisfatto della propria vita e scarica il proprio malessere sulle altre persone.
- Sadico: soggetto che prova piacere nel far del male o distruggere l'altro. Questo è il profilo più pericoloso in quanto viene considerato come uno psicotico senza sintomi, che trova il suo equilibrio interiore solamente provocando del dolore alle altre persone.
- Criticone: colui che è perennemente insoddisfatto degli altri e che per questo motivo crea un clima di tensione all'interno del contesto lavorativo.
- Leccapiedi: colui che si comporta da tiranno con i subalterni ed ossequioso con i superiori.
- Pusillanime: colui che ha paura di esporsi ma che comunque aiuta il mobber. Non agisce quasi mai in modo diretto e se lo fa lo fa in modo subdolo.
- Tiranno: molto simile al sadico. Segue uno stile dittatoriale.
- Terrorizzato: soggetto che teme la concorrenza e per questo motivo inizia a fare azioni di mobbing ma con l'obiettivo di difendere se stesso e la sua posizione.
- Invidioso: colui che non accetta che altre persone stiano meglio di lui.
- Carrierista: persona che cerca di costruirsi una posizione utilizzando qualsiasi mezzo possibile, anche non legale.

Dati questi profili, Hirigoyen nel libro “Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro” (2000), afferma che la tipologia di mobber peggiore sia il *“narcisista perverso, un individuo che non può esistere se non demolendo l'altro. Il capo che in ufficio governa nella svalutazione dei sottoposti. Il genitore che confonde*

l'educazione con l'umiliazione. Il marito che non perde occasione per degradare la moglie»; «di perversi narcisisti ce ne sono tanti, ma non sempre è facile riconoscerli, visto che sono privi di patologie apparenti. Determinati, brillanti, intelligenti, di solito conquistano rapidamente il potere. A un passo dalla psicosi, sono seducenti quando va tutto bene, ma distruttivi se messi in discussione. E a ogni nuovo problema si scelgono una vittima “

(Ascenzi e Bergagio, 2000, p. 48).

Gli studiosi, oltre ad interessarsi delle caratteristiche di personalità e delle tipologie di mobber, hanno anche indagato le motivazioni che spingono queste persone ad accanirsi su una o più vittime.

(Gabassi, 2006; Ege, 1997).

Le motivazioni che spingono il mobber a sottoporre la vittima a queste azioni, sono molte volte anche inconscie e derivano da fattori quali elevata frustrazione che viene incanalata in forme di aggressività; paura di perdere il lavoro o di essere surclassati da una persona più giovane; ansia di far carriera che spinge la persona a eliminare dal suo percorso qualsiasi tipo di ostacolo; sentimenti forti di apatia o intolleranza verso i colleghi. (Ege, 1997). Inoltre da diversi studi si è potuto notare che in realtà una delle motivazioni più forti che spinge il mobber a mettere in atto le azioni vessatorie, è la necessità di proteggere la sua autostima (Baumeister et al. 1996; Zapf e Einasen, 2011).

Le azioni ostili messe in atto dall'aggressore possono assumere diverse forme, da quelle più "leggere" come il pettegolezzo, a quelle più pesanti quali la calunnia, sabotaggio di idee creative, isolamento sociale o derisioni pubbliche, trasferimento in altri reparti, riduzione delle mansioni e dello stipendi e minacce nei casi in cui faccia richieste di permessi o ferie (Leymann, 1996).

Tutte queste azioni però il mobber nella maggior parte dei casi non le compie da solo, ma spesso trova persone alleate con cui discutere, pianificare e mettere in atto il piano di "distruzione della vittima" (Skogstad et al 2007). Si è anche notato inoltre, che se il mobber non è il leader del gruppo, viene quasi legittimato dalla leadership a perpetrare le violenze. Questo accade soprattutto quando nei luoghi di lavoro è presente uno stile di leadership molto permissivo, nel quale il vero leader pone scarsa attenzione alle

dinamiche di gruppo e lascia liberi i membri riguardo le decisioni da prendere (Skogstad et al. 2007).

1.4.3 Gli spettatori

Per spettatori si intende tutti i colleghi, superiori o addetti alla gestione del personale, che non vengono direttamente coinvolti nel mobbing, ma che comunque vi partecipano, lo percepiscono e lo vivono di riflesso. Ancora oggi, questo ruolo viene sottovalutato, ma in realtà è fondamentale per l'evoluzione del fenomeno in quanto senza spettatori il mobbing perderebbe il suo significato, proprio perché l'aggressore necessita di un pubblico che vada a testimoniare il raggiungimento dei suoi obiettivi. Un'altra motivazione che porta ad affermare che lo spettatore è una delle figure principali di questo fenomeno è che il comportamento degli spettatori possono incidere in modo diretto sulla percezione del mobbing stesso (Ege, 1997).

Il ruolo dello spettatore è altrettanto importante in quanto può essere colui che interrompe le azioni di mobbing. Questo può accadere soprattutto se la posizione ricoperta da questa persona è gerarchicamente riconosciuta come importante. Per esempio, se la persona che cerca di fermare il mobbing è un dirigente di un'azienda sarà sicuramente più ascoltato che un neo-assunto (Ege, 1997).

Huber (1994), afferma che non vi sono solo spettatori che cercano di fermare le azioni del mobber, ma ci sono anche spettatori che sostengono l'aggressore (side-mobber), in quanto come detto nel paragrafo precedente, il mobber non agisce mai da solo.

I side-mobber, non sono sempre consapevoli di star aiutando il carnefice della vittima poiché nella maggior parte dei casi sono persone che sono state raggirate e convinte dal mobber stesso.

Oltre a questa tipologia di spettatori, ne esiste un'altra ovvero gli "spettatori passivi" cioè coloro che rimangono indifferenti davanti alla visione delle azioni vessatorie. Questo comportamento in realtà non è di totale neutralità ma in modo indiretto va a legittimare la distruzione della vittima, rafforzando così il potere del mobber (Vaccani, 2007).

Un'altra figura importante nel fenomeno mobbing, è l'organizzazione.

Nel mobbing strategico, l'organizzazione ricopre un ruolo predominante che coincide con il mobber; mentre se il mobbing è relazionale, allora il ruolo dell'organizzazione è più quello di spettatore.

Nonostante ciò l'azienda dovrebbe inevitabilmente porre attenzione ai conflitti che avvengono al suo interno e dovrebbe cercare di distinguere se il conflitto è transitorio o se invece è vero e proprio terrore psicologico, in modo tale da prendere i giusti provvedimenti (Vaccani, 2007).

1.5 Le fasi del Mobbing: Il modello di Ege e Leymann

Il mobbing, come abbiamo potuto appurare non è una situazione stabile, ma un processo in continua evoluzione. Sulla base delle conoscenze del fenomeno gli esperti svedesi in prima battuta e successivamente anche quelli del resto del mondo hanno cercato di definire le fasi che compongono il fenomeno, per capire i metodi e interventi da utilizzare per arrivare al suo indebolimento (Ege, 2001).

1.5.1 Modello di Leymann

Il primo modello a essere elaborato fu quello del pioniere del mobbing, ovvero Leymann (1996).

La visione dell'autore, riflette principalmente quella che è la percezione del mobbing applicata al contesto scandinavo e tedesco.

Questo modello è puramente descrittivo in quanto è stato pensato per fornire una descrizione del fenomeno quanto più semplice ed esatta possibile (Leymann 1990).

Secondo Leymann, il terrore psicologico si compone di quattro fasi.

La prima fase viene chiamata *Eventi Critici*. Quotidianamente sul luogo di lavoro nascono incomprensioni e conflitti, dovuti a scontri tra opinioni, caratteri e pensieri differenti. Questi conflitti non sempre sono da definire mobbing, ma possono diventarlo, nel momento in cui non vengono risolti nei tempi opportuni.

In questa prima fase, non si parla ancora di vero mobbing, ma si vanno a delineare i segnali premonitori del fenomeno in questione. Questi segnali di solito si percepiscono in relazioni che precedentemente erano neutre o addirittura anche positive.

La seconda fase di questo processo viene chiamata "*Mobbing e inizio del terrore psicologico*". In questa fase i conflitti da quotidiani diventano continuativi. La vittima quindi riceve attacchi da parte di colleghi o da superiori che tendono a lederla con calunnie, insulti, vessazioni, la sua reputazione e cercano di impedire ogni forma di

comunicazione fino ad arrivare a renderle impossibile lo svolgimento del lavoro in modo soddisfacente. In questa fase, si definiscono i ruoli degli attori che prendono parte al terrore psicologico.

Nella terza fase chiamata “*Mobbing e management*”, la situazione di mobbing è ormai evidente e trascende dai confini dell’ufficio o reparto in cui è nata e diventa di pubblico dominio.

In questa fase la situazione della vittima viene riconosciuta e denunciata all’Ufficio del Personale che apre un’inchiesta. Tale inchiesta però diventa essa stessa un’ulteriore colpevolizzazione della vittima, ritenuta un soggetto dannoso e dispendioso per l’azienda. Per questo motivo l’Amministrazione del personale cercherà di eliminare il dipendente ricorrendo ad inganni o procedure al limite della legalità, quali per esempio declassamenti di mansione, punizioni di vario tipo in modo da porre la vittima in una situazione sgradevole e farle successivamente rassegnare le dimissioni.

Nella quarta ed ultima fase, ovvero quella “*dell’esclusione dal mondo del lavoro*”, la vittima viene isolata e il conflitto arriva a trascendere anche i limiti fisici con abusi di potere e violazioni dei diritti del lavoratore. Le azioni più frequenti che si possono notare in questa fase, sono le stesse di quelle descritte nella fase precedente. Questo, a lungo andare ha conseguenze catastrofiche sulla persona che inizia a sviluppare manie ossessive, lunghe malattie, ricoveri ospedalieri, sviluppo di comportamenti criminali e nei casi più estremi anche il suicidio.(Saolini 2001)

È in questo ultimo “atto” del processo che il mobbing raggiunge l’apice e di conseguenza anche il suo scopo, ovvero eliminare il lavoratore.

Non tutti i casi di mobbing però arrivano all’ultima fase. Solamente nei casi estremi la vittima è costretta in un modo o nell’altro ad abbandonare il lavoro (Leymann, 1990).

Da studi svolti successivamente, si è notato che questo modello presenta dei limiti quali per esempio il fatto che va a descrivere il fenomeno in quanto tale ma non prende in esame la situazione della vittima (Ege,1998)

Un altro lato negativo è che manca una relazione tra le diverse fasi, condizione invece necessaria per la definizione di un processo come il mobbing (Ege,1998)

La mancanza di questa dimensione ha spinto, Ege, a elaborare un nuovo modello.

1.5.2 Modello di Ege

Questo modello, viene definito dallo stesso autore come più ricco e fluido del precedente, in quanto ogni singola fase, oltre a essere importante come fase in sé, è importante anche per le altre fasi proprio perché ognuna di essa è preparatoria di quella successiva e spiega quella precedente.

Ege (2001), afferma che il modello di Leymmn, non è inesatto, ma non è consono per descrivere la situazione italiana. Per questo motivo l'autore, ha definito un modello che potesse essere compatibile con il clima italiano.

Il modello sotto presentato, si compone di sei fasi di Mobbing vero e proprio che vengono precedute da una pre-fase, che viene chiamata "Condizione zero" poiché in quel momento non si è ancora in una situazione di terrore psicologico.

CONDIZIONE ZERO

Questa viene identificata come una situazione iniziale che è normalmente presente nel contesto lavorativo italiano, mentre è sconosciuta nella cultura nordeuropea. La situazione che ci si presenta davanti in questa pre-fase è quella di un conflitto fisiologico, normale ed accettato. Nella cultura italiana, le organizzazioni sono conflittuali e poche sfuggono a questa regola.

Il conflitto fisiologico però non viene riconosciuto ancora come mobbing, nonostante sia sicuramente premonitore di tale processo. Questa tipologia di conflitto viene descritta come generalizzato ovvero tutti contro tutti e dove non è ancora presente una vittima.

Ege sottolinea che nella persona che poi diventerà mobber non è ancora presente l'intento di distruggere l'altro, ma c'è solamente l'idea di elevare se stessi. (Ege,2001)

1^ FASE CONFLITTO MIRATO

Il conflitto che prima veniva definito fisiologico, in questa prima fase prende una direzione ben precisa. La situazione non è più stagnante, ma si individua una vittima e verso di essa, il/i mobber vanno a dirigere tutta la loro conflittualità. Il conflitto non è più oggettivo e circoscritto a tematiche lavorative, ma si allarga anche ad argomenti privati.

L'obiettivo dell'aggressore in questa fase, non è emergere, ma è quello di distruggere l'altra persona. (Ege 2001).

2^ FASE INIZIO DEL MOBBING

La vittima inizia a sperimentare senso di disagio e fastidio, a causa degli attacchi da parte dell'aggressore. In questa fase la persona mobbizzata non ha ancora sviluppato sintomi o malattie di tipo psico-somatico dovute alle azioni vessatorie, anche se si iniziano a notare alcuni peggioramenti nelle relazioni con i colleghi.

La persona presa di mira diventa quindi il vero e proprio "capo espiatorio" di tutto l'ufficio, reparto o altro luogo di lavoro (Ege, 1998; Ege,2001)

3^ FASE PRIMI SINTOMI PSICO-SOMATICI

In questa fase la vittima inizia a manifestare i primi sintomi psico-somatici dovuti agli attacchi ripetuti da parte del mobber. I primi sintomi, generalmente sono quelli di insicurezza, insonnia, problemi digestivi o altri problemi di salute, come tremori dovuti all'ansia di entrare nel posto di lavoro o lieve depressione poiché la vittima nota che non riesce in nessun modo a migliorare la propria posizione. (Ege 1997; Ege, 2001)

4^ FASE ERRORI ED ABUSI DELL'AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

Il caso di mobbing in questa fase inizia a diventare pubblico, poiché viene sempre di più accentuato anche dagli errori che vengono commessi dall'ufficio del personale. La fase tre, nella quale si iniziano a sviluppare i sintomi psico somatici nella vittima, è la preparazione a questa situazione, in quanto sono le sempre più frequenti assenze per malattia che vanno ad insospettire l'ufficio del personale (Ege, 2001)

5^ FASE SERIO AGGRAVAMENTO DELLA SALUTE PSICO-FISICA DELLA VITTIMA

La vittima soffre sempre di più di forme più o meno gravi di depressione, in quanto è immersa in una situazione di disperazione. La depressione viene curata con psicofarmaci, che però hanno solo un effetto palliativo, poiché il problema nel luogo di lavoro continua a sussistere e tende giorno dopo giorno ad aggravarsi sempre di più.

Gli errori più comuni commessi dall'ufficio del Personale, sono dovuti alla mancanza di conoscenza del fenomeno del mobbing, e per questo motivo i provvedimenti che vengono presi sono nella maggior parte delle volte estremamente dannosi per la vittima, poiché si convince sempre più che è essa stessa la causa del suo dolore e che vive in un mondo di ingiustizie (Ege, 1998; Ege 2001)

6^ FASE ESCLUSIONE DAL MONDO DEL LAVORO

In questa ultima fase, si assiste all'uscita della vittima dal luogo di lavoro, attraverso dimissioni volontarie, licenziamento, pre-pensionamento, oppure nei casi più estremi per cause come suicidio tentato suicidio. Anche in questo caso la fase cinque era preparatoria di quest'ultima fase poiché la depressione porta la vittima a cercare una via d'uscita che si possono concretizzare con le azioni sopra riportate. (Ege, 2001).

1.6 Gli antecedenti del Mobbing

Per cercare di spiegare il verificarsi del mobbing, sono stati fatti tantissimi studi (Salin,2003).

Alcuni ricercatori si sono concentrati sui tratti di personalità di vittima e autore (Coyne et al., 2000), altri sull'ambiente di lavoro (Leymann, 1992; Zapf et al. 1996), mentre altri ancora hanno riscontrato che in realtà il bullismo sul luogo di lavoro, come tante altre forme di aggressività, è derivato non da un singolo tipo di fattori ma dall'interazioni di fattori individuali e ambientali/ situazionali in quanto l'individuo e l'organizzazione si vanno ad influenzare reciprocamente (Neuman & Baron, 1998; O'Leary-Kelly et al. 1996; Salin 2003).

Per questo motivo il bullismo si può definire come un fenomeno multi-causale (Zapf,1999).

Secondo Salin (2003), le azioni vessatorie sono il risultato dell'interazione di tre gruppi di esplicatori o almeno di due di questi:

- Antecedenti necessari del bullismo che vengono chiamati strutture e processi abilitanti;
- Incentivi per gli atti di bullismo che vengono chiamati strutture e processi motivanti;

- Circostanze scatenanti che vengono chiamati processi precipitanti.

Si è riscontrato che i fattori abilitanti possono fornire una base solida per lo sviluppo del bullismo infatti quando sono presenti le strutture motivanti e/o quelle precipitanti, la presenza o la mancanza di fattori abilitanti può influenzare lo sviluppo del bullismo. (Salin, 2003).

1.6.1 Strutture e processi abilitanti

Queste strutture vanno ad includere tutte quelle condizioni che consentono lo sviluppo e il verificarsi del mobbing.

I processi maggiormente conosciuti sono: squilibri di potere tra la vittima e il suo “carnefice”; bassi costi percepiti per l’autore del reato; insoddisfazione e frustrazione nel luogo di lavoro.

Il mobbing è una tipologia specifica di conflitto, che per natura spinge l’individuo interessato ad elevare la propria posizione, a costruire indirettamente una struttura gerarchica di potere ancora più marcata di quella già presente all’interno dell’organizzazione (Einarsen & Skogstad, 1996).

Questa situazione indica che lo squilibrio di potere percepito è un prerequisito per il verificarsi del mobbing, in quanto senza di esso la vittima potrebbe resistere agli attacchi diretti o indiretti dell’aggressore.

Lo squilibrio di potere percepito, non è necessariamente dovuto alle differenze formali di potere, ma può anche essere creato dalle caratteristiche del contesto (Cortina et al 2001).

I più classici degli esempi, sono quelli delle differenze di potere associate al genere, all’etnia o alla disabilità. Queste differenze possono ovviamente influenzare il comportamento del mobber, alimentando lo stereotipo che le donne e le minoranze siano meno dotate di potere e per questo motivo più soggette a vittimizzazione (Cortina et al 2001).

Hearn & Parkin (2001), sono quindi arrivati alla conclusione che le differenze di potere organizzativo sono spesso il riflesso delle differenze di potere della società e che quindi il mobbing sia molto frequentemente sovrapposto al sessismo o al razzismo.

Per questo motivo, per cercare di combatterlo, è importante che in azienda vi siano delle solide politiche e pratiche organizzative volte alla definizione di un luogo di lavoro sano

ed egualitario, anche se purtroppo nella maggior parte degli ambienti di lavoro ormai sembra esistere una particolare forma di mobbing istituzionalizzato, favorito da uno stile di gestione molto autocratico (Hoel & Cooper, 2000).

Gli squilibri di potere, si è trovato che possono variare anche in base alla cultura nazionale (Hofstede, 1980).

Norvegia, Finlandia e Svezia sono state identificate come nazioni con culture che hanno differenze piccole di potere; al contrario Stati Uniti, Francia, Spagna, sono nazioni dove la cultura dello squilibrio di potere è particolarmente presente (Hofstede, 1980).

Un ulteriore prerequisito per lo sviluppo del terrore psicologico, è il fatto che il mobber valuti i costi dell'azione vessatoria come relativamente bassi.

Nella maggior parte dei casi, il bullismo sul posto di lavoro, si basa sull'analisi dei costi e dei benefici per il mobber. I costi per esempio potrebbero essere il rischio di essere rimproverati, licenziati, isolati o puniti dagli altri colleghi (Salin, 2003).

L'importanza dei costi-benefici, si nota dal fatto che da alcune ricerche di Leymann (1992) e di Einarsen (1996), si è dimostrato che il bullismo è più frequente delle grandi aziende, in quanto la dimensione, la lunghezza e i processi formali, tendono a far diventare l'individuo meno visibile e di conseguenza si riducono i rischi per l'autore del reato.

Inoltre si è evidenziato che i bassi costi percepiti vanno a spiegare l'associazione tra bullismo e stile di leadership, in quanto il mobbing prolifera nelle aziende in cui viene messo in atto uno stile di leadership "debole" ovvero dove i vertici dell'organizzazione non rispettano i loro doveri e responsabilità (Salin, 2003).

Nella maggior parte dei casi, dove troviamo un tale stile di leadership, il mobbing viene accettato e visto come unico modo per portare a termine le mansioni lavorative. Questo si spiega grazie alla teoria dell'apprendimento sociale di Bandura (1973), la quale suggerisce che gli individui che operano in un ambiente di lavoro in cui gli altri vengono ricompensati per comportamenti aggressivi, hanno maggiori possibilità di compiere essi stessi azioni simili.

Un ultimo processo abilitante che è degno di essere nominato è l'insoddisfazione e la frustrazione.

Un clima organizzativo negativo, che include mancanza di controllo, di obiettivi chiari e una quantità alta di conflitti di ruolo, è da sempre considerato dai ricercatori, una

condizione di partenza per il bullismo e/o altre forme di comportamento antisociale (Salin, 2003).

È stato ipotizzato da O'Leary, (1996), che fattori come affollamento, temperature sgradevoli, eccessivo rumore, possono contribuire all'insoddisfazione e alla frustrazione dei lavoratori.

Inoltre l'insoddisfazione potrebbe portare a maggior irritazione, minor tolleranza, scarsa comunicazione, scarsa informazione, condizioni assolutamente necessarie per lo sviluppo del mobbing.

Oltre a tutti questi fattori, un' ulteriore condizione da non sottovalutare all'interno del luogo di lavoro è il grado di stress.

Si è notato dagli studi di Einarsen (1994) e di altri ricercatori, che le persone con un alto carico di lavoro, elevata pressione del tempo e un ambiente di lavoro troppo frenetico, riferiscono di subire o assistere maggiormente ad atti di bullismo. Questo accade perché in un ambiente di lavoro negativo, si viene a creare un alto livello di stress che successivamente porta ad aumentare la frustrazione e insoddisfazione e di conseguenza allo sviluppo del mobbing visto come unico modo per sfogare la propria rabbia (Pearson et al, 2000).

1.6.2 Strutture e processi motivanti

Sebbene le strutture abilitanti siano necessarie per spiegare il bullismo, esse non sono sufficienti. Per questo motivo, studiosi quali Vartia (1996) o Salin (2003), hanno trovato che vi siano alcune circostanze motivanti che possono rendere gratificante il molestare gli altri sul posto di lavoro.

Tali fattori includono: elevata concorrenza interna all'azienda, forme di sistemi di ricompensa e di benefici attesi per chi commette le azioni vessatorie (Salin, 2003).

Alcuni ricercatori hanno sostenuto che il mobbing non sempre può essere definito come comportamento irrazionale, ma che a volte può essere visto come un comportamento di ricerca di rendita (Krakel, 1997). Questo viene spiegato nel momento in cui in condizione di squilibrio di potere percepito e di basso costo percepito all'interno dell'azienda, il mobber riconosce la possibilità di trarre vantaggio da tale situazione e mette in atto le azioni vessatorie.

In primo luogo, l'elevata concorrenza tra i lavoratori e un clima negativo, portano l'organizzazione a sviluppare situazioni di mobbing (Vartia,1996). In secondo luogo se in un'organizzazione vengono promossi o elogiati dipendenti che sono riusciti ad ottenere delle promozioni solamente attraverso la manipolazione e danneggiando i colleghi, si può affermare che in quell'azienda i sistemi di ricompensa possono contribuire allo sviluppo di mobbing (O'Leary et al 1996). Questi sistemi di ricompensa se interpretati malamente possono dare un incentivo o autorizzare passivamente un dipendente a maltrattare un collega (Krakel, 1997).

Questa situazione si presenta specialmente in quelle aziende dove l'efficacia del lavoratore si basa principalmente sulla performance lavorativa. La pressione lavorativa e la valutazione che si basa sulla quantità di merce prodotta, porta a una diminuzione della coesione di gruppo e un aumento della competizione interna, terreno fertile per lo sviluppo del mobbing.

Infine, si è riscontrato che i dipendenti che vengono valutati in base alla performance del team di cui fanno parte sono più inclini a mettere in atto azioni vessatorie su coloro che potrebbero violare le norme di produzione (Krakel,1997). A tal proposito, sempre lo stesso autore (Krakel,1997), ha affermato che a volte il lavoro di squadra porta a un controllo oppressivo ed eccessivo da parte di alcuni membri di gruppo sugli altri membri di gruppo.

1.6.3 Processi precipitanti

Questi processi sono i veri e propri fattori scatenanti del mobbing. Tali processi sono legati ai cambiamenti di status quo e includono, per esempio, ridimensionamento, cambiamenti organizzativi di diverso genere e cambiamenti nella composizione del gruppo di lavoro.

Le ricerche hanno dimostrato che il ridimensionamento, come la ristrutturazione o altre tipologie di crisi, sono cambiamenti che portano all'interno delle aziende il mobbing (Salin, 2003).

I tagli dei costi e la ristrutturazione sono correlati con un aumento di ostilità e ostracismo; mentre il ridimensionamento è correlato con una maggior eliminazione di posizioni lavorative e di conseguenza anche di opportunità di promozioni. Questi fattori portano a

sentimenti di incertezza e impotenza che potrebbero causare in alcuni dipendenti, come sostenuto da Ashforth (1989), comportamenti distruttivi e devianti a livello interpersonale. Questi comportamenti possono essere messi in atto con l'obiettivo di elevare il proprio status o cercare di riequilibrarlo, andando a diminuire il prestigio degli altri dipendenti.

Come le crisi, anche i cambiamenti organizzativi possono aumentare la prevalenza del bullismo. Ed esempio, il passaggio a una nuova struttura decentralizzata, potrebbe ridurre i posti dirigenziali andando così ad aumentare la concorrenza e potenziare gli incentivi per eliminare i concorrenti (Krakel,1997).

Inoltre si è riscontrato che la delega del controllo in combinazione con una retribuzione basata sulla performance del team, porta nella maggior parte delle volte a punire i colleghi con scarse prestazioni o coloro che non sono desiderati all'interno del gruppo (Salin,2003).

Ad aumentare il rischio di mobbing, ci potrebbero essere anche i cambiamenti nella gestione o nella composizione del gruppo (Hoel & Cooper, 2000).

Questa affermazione si è confermata con gli studi di O'Moore et al (1998), che ha riscontrato che i due terzi delle vittime hanno iniziato a subire mobbing proprio dopo la promozione del loro aguzzino o l'arrivo di un nuovo manager.

In conclusione possiamo quindi affermare che i cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro possono portare a difficoltà comunicative e stereotipi che a sua volta possono portare a comportamenti aggressivi (Salin, 2003).

1.7 Conseguenze del Mobbing

Come si può facilmente intuire, le conseguenze del mobbing, sono spesso gravi e devastanti. Tuttavia, gli effetti negativi, non interessano solamente la vittima, ma anche l'organizzazione e il contesto sociale-lavorativo più ampio.

Per quanto riguarda la vittima, i problemi principali sono quelli di salute. Il nervosismo, l'ansia, causano palpitazioni, tremori, difficoltà respiratorie, difficoltà nell'esprimersi, disturbi digestivi, capogiri e svenimenti (Hansen et al., 2006). Oltre a queste tipologie di problemi, un'altra area molto colpita dallo stress causato dal mobbing è quella del sonno. Incubi, sonno interrotto, insonnia sono le sintomatologie più comuni di chi ha subito vessazioni sul luogo di lavoro. In alcuni casi a questi sintomi si aggiungono anche deficit delle funzioni intellettive come annebbiamento della vista, difficoltà di memoria o/e concentrazione (Hansen et al., 2006). Nei casi più gravi i problemi di salute sfociano in alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo, socio-fisiologico e del comportamento che possono portare a disturbi dell'adattamento, disturbo post-traumatico da stress o disturbo d'ansia generalizzato (Mikkelsen, Einarsen, 2002).

Nonostante i danni alla salute siano molto evidenti in persone mobbizzate, non bisogna dimenticare i danni di tipo sociale, altrettanto evidenti quanto importanti. Il mobbizzato vede proprio il crollo della sua immagine sociale, che si concretizza con la perdita di amici e di colleghi che non sopportano più il suo umore depresso, inoltre molto spesso c'è anche un allontanamento dal partner in quanto c'è la convinzione di essere dei falliti e di conseguenza non si vuole far stare una persona a cui si vuole bene con un fallito.

Non ultimi per importanza, bisogna considerare anche i danni finanziari che la persona può subire a causa di visite mediche, sedute psicologiche, farmaci, riduzione delle entrate dovute alla perdita del lavoro e così via (Giorgi, Mayer, 2008).

Oltre a tutta questa serie di problemi che il mobbing può causare, non bisogna dimenticare che una soluzione estrema del mobbing che viene adottata ancora troppo spesso è il suicidio. Questo nella maggior parte delle volte è preceduto da forte depressione e disperazione come precedentemente sottolineato (Ege, 1997).

Il mobbing porta a conseguenze devastanti anche per l'azienda nella quale avvengono le azioni vessatorie. Gli effetti si notano principalmente sul piano economico, come per esempio, maggior costi derivati dal pagamento di giorni di malattia o di permessi, calo della produttività dovuto sia alla situazione psico-fisica del mobbizzato sia al fatto che il

mobber perde moltissimo tempo che dovrebbe dedicare al lavoro, nel mettere in atto azioni negative.

Oltre ai danni economici, ci sono anche quelli di livello sociale, poiché si può notare all'interno del gruppo di lavoro, un deterioramento del clima, abbassamento degli standard di efficacia, incremento di turnover o aumento di assenteismo e richieste di risarcimento da parte della vittima (Cooper, 2003).

I danni provocati dal mobbing non colpiscono solo la vittima o l'organizzazione in generale, ma anche i colleghi delle vittime. Diverse ricerche hanno sottolineato come il mobbing favorisca fenomeni di diffusione dello stress tra i dipendenti (Vartia, 2001).

In conclusione, i danni riportati dal mobbing, sono di diversa natura e si possono notare su diverse figure che vanno dalla persona mobbizzata, ai colleghi per finire con l'azienda che come detto precedentemente deve sostenere spese esorbitanti anche questioni molto gravi quali per esempio invalidità professionali permanenti (Vartia,2003).

CAPITOLO 2

PREVENZIONE E INTERVENTI

2.1 Prevenzione del fenomeno Mobbing

Dopo un periodo molto lungo in cui la domanda principale che gli studiosi si ponevano era “Cos’è il mobbing?”, si è iniziato a interrogarsi su come si sarebbe potuto risolvere un caso di Mobbing (Ege, 2001).

Questa tematica, non è iniziata a star a cuore solo agli studiosi, ma ovviamente anche alle vittime, ai giornalisti che volevano cercare di dare più informazioni corrette possibili, ai formatori e consulenti i quali avevano e hanno tutt’ora come fulcro del loro lavoro proprio la prevenzione (Ege,2001).

Secondo Ege, (2001), prevenire o trovare delle soluzioni al Mobbing, è un compito veramente molto arduo, proprio perché per risolvere o prevenire un problema è necessario conoscerlo a pieno e il mobbing è un fenomeno veramente molto complesso.

Per cercare di agire sulla prevenzione, si può operare su due tipologie di strade.

La prima è quella che punta sull’azienda, ovvero cercare di svolgere formazioni mirate a correggere e indirizzare in modo adeguato il lavoro delle Risorse Umane; la seconda invece, è quella rivolta al singolo individuo, ovvero realizzare percorsi di formazione che preparino le persone al conflitto, insegnando loro le tecniche di autodifesa verbale.

Ritornando alla via per la prevenzione riguardante l’azienda, recentemente, Rayner e Lewis (2011), hanno descritto il ruolo abbastanza critico che le Risorse Umane devono svolgere durante la gestione degli incidenti del bullismo sul posto di lavoro.

Secondo i due studiosi sarebbe più opportuno che le aziende andassero ad adottare un approccio incentrato sulla sicurezza e salute del lavoratore, cercando di affrontare i rischi del mobbing nel minor tempo possibile. Purtroppo però, nella maggior parte dei casi, le aziende adottano delle politiche dei reclami, ovvero l’ufficio delle Risorse Umane agisce solamente dopo aver ricevuto una denuncia scritta da parte della vittima (Depolo e Sarchielli, 2003).

Pertanto, nel corso degli anni, si è iniziato a consigliare alle aziende diverse iniziative da impiegare per prevenire il Mobbing. (Depolo e Sarchielli, 2003).

Una prima iniziativa sicuramente è quella di utilizzare sempre i riferimenti normativi in campo legislativo, anche se questo approccio è ancora molto complicato da sfruttare poiché vi è tutt'oggi una certa difficoltà nel distinguere ciò che è davvero Mobbing, da ciò che non lo è.

Una seconda iniziativa è il monitoraggio del sistema di gestione delle Risorse Umane. In questo caso l'attenzione cade sulle variabili psico-sociali, quali per esempio, il clima organizzativo, cultura organizzativa, comunicazione ecc. Questi fattori devono sempre essere controllati e mantenuti ad una qualità elevata in quanto se dovessero subire un deterioramento si potrebbero creare situazioni di rischio.

Oltre al monitoraggio delle risorse umane, anche l'inserimento di una figura di supporto, potrebbe essere d'aiuto. Queste figure professionali hanno il compito di ascoltare le esperienze frustranti delle vittime e successivamente di cercare di interagire con i soggetti coinvolti per cercare di risolvere i conflitti intergruppi e interaziendali (Depolo e Sarchielli, 2003).

Un'ultima iniziativa che viene suggerita è sicuramente la formazione in azienda. Questa strategia permette di far conoscere all'organizzazione a 360 gradi il fenomeno del mobbing e le conseguenze che può portare sia a livello aziendale che personale.

È estremamente importante, soprattutto in quest'epoca governata dai mass media, che il fenomeno del mobbing venga trattato anche dall'opinione pubblica in maniera più rigorosa, per cercare di evitare di etichettare qualsiasi tipologia di comportamento aggressivo come mobbing.

Inoltre, viene ribadito da Ege (2001), che la formazione potrebbe servire per percepire la valutazione e l'analisi del clima organizzativo non come un'invasione nell'azienda, ma come un metodo efficace per preservare l'organizzazione da eventuali perdite economiche o da fenomeni di mobbing.

Per avvicinare i lavoratori a queste tematiche, l'azienda potrebbe per esempio, mettere in atto quella che Ege chiama "cultura del litigio" (Ege,2001).

2.2 Possibili interventi

2.2.1 Cultura del litigio

Creare in un'azienda la cultura del litigio, significa intervenire sulle politiche e sull'atteggiamento direttivo, rivedere metodi e scelte per arrivare a migliorare e rendere più soddisfacente la gestione delle situazioni critiche. Questo tipo di cultura permette di avere una visione più definita del conflitto e permette di ottenere benefici sia per l'azienda che per il singolo lavoratore.

L'obiettivo principale della cultura del litigio di Ege (2001), è quello di rendere il conflitto il più trasparente possibile, proprio perché, saper gestire il conflitto vuol dire conoscerlo e vederlo per quello che è.

Per raggiungere questo obiettivo, bisogna, secondo Ege, de-emozionare il conflitto ossia togliergli ogni emozione.

L'emotività è una delle qualità principali per la sfera affettiva dell'essere umano, anche se in certe situazioni potrebbe essere pericolosa.

Come detto precedentemente, la cultura del litigio porta a grandi benefici per l'azienda, sia a livello relazionale che economico. Nonostante i diversi lati positivi, questa strategia risulta ancora sconosciuta per la maggior parte delle organizzazioni italiane. In queste aziende, il conflitto viene ancora percepito come una sorta di tabù, nel senso che si sa della sua esistenza ma è meglio non renderla pubblica.

Il conflitto che non viene riconosciuto e affrontato in modo adeguato, potrebbe però creare malumori, insicurezze e scontentezza nei lavoratori.

Ege individua questo cattivo clima organizzativo, come quello presente durante la condizione zero, (la pre-fase descritta nel suo modello).

Al contrario, se in azienda vi è un clima aperto all'ascolto e al dibattito, allora il conflitto non verrà più visto come un tabù e i dipendenti avranno più coraggio di parlare per cercare di trovare un terreno comune dove le diverse opinioni possono convivere senza "farsi la guerra".

Questo clima disteso, si può sicuramente trovare in alcune aziende tedesche che hanno costruito degli spazi appositi per il conflitto ovvero le Konfliktzimmer cioè delle "stanze del conflitto" in cui i dipendenti possono riunirsi per discutere e chiarire i loro problemi. Nelle situazioni più complicate quando i lavoratori non riescono a trovare un accordo,

può entrare in gioco il “konfliktmanager” ossia lo specialista del conflitto che funge da mediatore tra le due parti e cerca di trovare una soluzione al problema. Molte volte la soluzione da prendere in considerazione è quella della così detta “terza via” ovvero un’altra e diversa visione che tenga conto un po’ di entrambe le proposte fatte dai due contendenti (Ege, 2002).

La chiave per la cultura del litigio è la trasparenza in quanto come detto precedentemente, se il litigio diventa chiaro e di facile analisi, non sarà più una fitta rabbia che cala su tutto il posto di lavoro senza un apparente motivo ma sarà sicuramente maggiormente gestibile e risolvibile. Adottare la cultura del litigio per l’azienda vuol dire avere un clima organizzativo sereno e dipendenti disposti a dare il meglio; vuol dire riuscire a trasformare l’energia distruttiva del conflitto in energia innovativa e costruttiva, facendo collaborare le due parti, le quali in un conflitto “normale” sarebbero l’una contro l’altra. Non si può dire la stessa cosa invece, se l’azienda non prende in considerazione questa cultura, in quanto tutti sanno quanto sia difficoltoso lavorare in un clima organizzativo negativo e quanto sia complicato dare il meglio di sé se si è circondati da tensioni e malumori (Ege,2002).

In una situazione di conflitto, senza cultura del litigio, i due contendenti vanno a sprecare energie gli uni contro gli altri, per questo vengono dette energie distruttive. I due rivali quindi sprecano tutte le loro ore lavorative per crearsi danni a vicenda, mancando così alle loro mansioni e doveri.

La cultura del litigio permette di arrivare ad avere una collaborazione efficace e costruttiva tra i dipendenti, che lavorano tutti per un unico obiettivo. Collaborando tra loro i lavoratori possono evitare così la nascita di altri conflitti e far sorgere il così tanto ricercato “sentimento di squadra”.

Ege (2001), oltre a definire cos’è la cultura del litigio, si è anche chiesto come si può agire a livello pratico per instaurarla nelle aziende.

Dagli studi che ha svolto, ha potuto affermare che come per tante altre cose, l’inizio è relativamente semplice, il momento complicato avviene quando bisogna proseguire nell’azione e gestire nel concreto il conflitto.

Lo studioso, ha quindi definito un programma per istaurare la cultura presa in esame nelle organizzazioni, specificando però che potrebbe passare qualche tempo prima che si possa percepire un miglioramento del clima organizzativo e dei conflitti.

Questo programma si divide in 7 passi

- 1^ passo: *Prendere coscienza*: In questo primo passo, si cerca di rendersi conto che il conflitto potrebbe portare a danni sia per l'azienda che per i singoli lavoratori e che, per questo motivo dovrebbe essere guidato e non combattuto o nascosto.
- 2^ passo: *Informarsi*: E' importante conoscere che danni potrebbe portare il conflitto. Per conoscere ciò, si dovrebbero intraprendere dei corsi di formazione condotti da specialisti del settore, rivolti a tutti i dipendenti anche se in particolar modo dovrebbero essere svolti per l'amministrazione del personale.
- 3^ passo: *Prepararsi*: La preparazione al conflitto si ottiene attraverso una formazione mirata e/o assunzione di consulenti specialisti del settore, che andranno a fungere da punti di riferimento per i momenti peggiori del programma. Questi consulenti vengono visti come punti di riferimento in quanto i lavoratori tendono a fidarsi di più di persone esperte e indipendenti dall'azienda. L'organizzazione dal canto suo, però, deve impegnarsi e avere un atteggiamento di apertura mentale verso i problemi e conflitti.
- 4^ passo: *Analizzare*: Si inizia prendendo in esame i conflitti esistenti, quindi il tipo di conflitto, l'argomento, le persone coinvolte e così via. Dopo aver appreso tutte le informazioni è utile farso uno schema in modo tale da aver materialmente come, dove e quando succede un conflitto.
- 5^ passo: *Creare*: E' importante che i vertici aziendali capiscano che potrebbe essere utile sfruttare l'organizzazione in modo differente, con nuove figure e nuovi spazi come per esempio una "stanza del conflitto".
- 6^ passo: *Gestione*: Si inizia a lavorare sul conflitto, pensando possibili soluzioni, e si discute su quella che potrebbe essere la più efficace.

In conclusione, come si è potuto notare, l'utilizzo di questa tipologia di cultura potrebbe portare a grandi vantaggi per l'azienda e per il singolo individuo. Purtroppo ancora oggi in Italia si investe molto poco nella formazione, lasciando così inutilizzate le vere risorse

del personale. Questa visione ristretta dell'organizzazione è dovuta al fatto che il processo di umanizzazione del lavoro iniziato negli anni settanta nei paesi del Nord e Centro Europa, non è mai arrivato fino alla penisola italiana.

2.2.2 Autodifesa verbale

Il corso di autodifesa verbale fa parte della “formazione personale” ovvero è un programma rivolto ai singoli individui. Attraverso le tecniche di autodifesa verbale, viene insegnato a gestire e affrontare al meglio la conflittualità della vita quotidiana, sia a persone che sono già all'interno di un conflitto o sono vittima di mobbing, sia a persone che vorrebbero essere pronte nel momento in cui dovesse accadere (Ege,2002)

L'idea principale dell'autodifesa verbale, è quella di insegnare a bloccare, di fatto annullandoli, gli attacchi verbali come insulti, critiche, provocazioni. Secondo i coach che svolgono questi corsi, “bloccare un attacco”, significa farlo cadere nel vuoto senza riportare danni né alla propria autostima né tanto meno alla propria reputazione (Ege,2002)

Quindi in questo corso, vengono insegnate delle vere e proprie tecniche per “combattere” il conflitto.

La tecnica di base è sostanzialmente la stessa di quella dell'autodifesa fisica delle arti marziali, ovvero “l'autodifesa non serve mai per attaccare ma sempre e solo per difendersi in modo adeguato”. In un primo momento le tecniche vengono insegnate in modo tradizionale ovvero cercando di incoraggiare la persona a scegliere quelle che sente più sue oppure a crearne di nuove. Per far ciò, vengono fornite delle situazioni di esempio in cui la persona deve mettere in atto le strategie apprese. Al termine delle prove vengono discusse le strategie utilizzate. Tutto ciò permette di allenare la mente della persona a imparare a reagire in modo adeguato.

Ege identifica 17 tipologie di tecniche di autodifesa verbali, le più conosciute sono per esempio quella del gesto senza parola ovvero restare in silenzio e rispondere all'attacco con un semplice gesto; oppure quella del salto del palo in frasca ovvero non reagire all'attacco e cambiare discorso; e ancora quella della ritirata strategica ovvero spiazzare l'aggressore dicendo che si è d'accordo con lui; o quella della battuta quindi il fatto di rispondere con umorismo e mettere quasi in ridicolo l'altra persona.

Questi corsi sono esclusivi dell'Associazione PRIMA, associazione fondata da Ege. L'autore ha elaborato il programma di autodifesa prendendo come esempio il lavoro di Barbara Berckhan, che in Germania conduce corsi simili ma impostati in maniera differente, in quanto i corsi tedeschi sono consigliati soprattutto alle donne poiché trattano principalmente delle molestie sessuali, mentre i corsi di Ege sono rivolti a chiunque voglia imparare proprio perché, la tematica è il conflitto in generale e il Mobbing in particolare. Nel corso dei corsi svolti, si sono notati i vantaggi dell'autodifesa verbale.

Un primo vantaggio può essere il fatto che saper rispondere in modo adeguato a qualsiasi circostanza ci rende più sicuri nei rapporti con gli altri, poiché coloro che si dimostrano timidi, insicuri o incerti costringono quasi gli altri ad assumere atteggiamenti aggressivi e mobbizzanti; al contrario le persone che vengono percepite come sicure e determinate vanno ad ispirare negli altri, rispetto. Gestire un conflitto è semplicemente un'abilità che deve essere appresa, una volta acquisita la tecnica, non si avrà più paura del conflitto ma anzi se ne potrebbe ricavare qualche soddisfazione.

Un altro vantaggio potrebbe essere il fatto che bloccare un attacco verbale potrebbe evitare di mettere la persona in posizione di imbarazzo, in quanto grazie alle tecniche di difesa la persona è in grado di rispedire al mittente l'aggressione, senza uscirne lesa.

Questo ci porta a definire un altro vantaggio ovvero che l'autodifesa salvaguardia la dignità della persona. Nella maggior parte delle volte, una strategia mobbizzante è quella di provocare sottilmente e in modo continuativo la vittima in modo tale da farle avere successivamente una reazione esagerata, facilmente attaccabile.

Con le tecniche di autodifesa invece la persona può controllarsi senza dar modo al mobber di poterla attaccare.

Un ultimo, ma non per importanza, vantaggio che si può ricavare dall'autodifesa è il fatto che saper reagire nel modo giusto, consente di vivere con serenità e di apprezzare tutti i rapporti umani.

Molto spesso, i rapporti con gli altri sono superflui poiché si ha sempre paura di esporsi troppo o di far vedere qualcosa di cui non si va fieri. Per questo motivo la maggior parte dei lavoratori è uno "yes-man" ovvero una persona che dice sempre sì anche davanti alle critiche o ingiustizie. Questo comportamento conformista, non permette di esprimere se stessi come si dovrebbe e di conseguenza non permette agli altri di conoscere la persona che veramente a di fronte.

Come si è detto precedentemente, l'autodifesa verbale si rifà sulle procedure delle arti marziali, e come tali arti, anche questa prima di mettere a punto una qualunque strategia di difesa, la persona deve imparare a gestire l'attacco dell'avversario.

Questa fase viene chiamata da Ege (2001), "pronto soccorso del conflitto" che è un insieme di sette step che la persona deve svolgere tutte le volte che è davanti a un attacco verbale.

I sette passi sono:

- 1^ valutare se l'attacco era rivolto a noi;
- 2^ respirare profondamente e pensare;
- 3^ prendersi dello spazio fisico;
- 4^ rilassarsi e non farsi mettere pressioni o ansie addosso che andrebbero solo a peggiorare la situazione;
- 5^ concentrarsi sull'avversario;
- 6^ prendersi del tempo per non reagire in modo errato;
- 7^ rispondere nel modo più semplice possibile.

In ultima istanza Ege (2001), afferma che durante il conflitto ci sono 3 variabili da prendere in considerazione.

- La persona: ci si deve chiedere chi è la persona che attacca, poiché questo fa capire se vale veramente la pena che la persona si irri e perda il buon umore.
- La situazione: bisogna capire cosa sia successo, perché ciò aiuta a comprendere se l'attacco era oggettivo e fondato e di conseguenza rispondere correttamente cercando oppure ammettere di aver commesso un errore;
- La relazione: che relazione/rapporto hanno le due persone coinvolte nel conflitto. Bisogna valutare se l'aggressore è importante per la vittima.

Tutti i comportamenti difensivi per essere adeguati devono tenere conto di queste tre variabili. In base alla relazione che c'è tra le variabili si andranno a mettere in atto strategie e tecniche differenti che porteranno a risultati differenti.

2.2.3 M-Group

Strettamente collegata all'idea di Autodifesa verbale, vi è anche quella dell'M-Group. L'M-Group è una sorta di campo di battaglia ideato da Ege, nel quale le persone possono mettere in atto tutte le strategie e tecniche che hanno appreso con i corsi di formazione sull'autodifesa verbale; ma non solo questa esperienza formativa è aperta anche a tutte quelle persone che non hanno mai nessun programma di gestione del conflitto.

Letteralmente, M-Group significa "Gruppo del Mobbing", in quanto la M sta proprio per Mobbing. Non deve però essere considerato come una sorta di assemblamento di vittime o un gruppo di auto-aiuto, bensì uno strumento formativo sviluppato da Ege (2001) e collaboratori che possa aiutare non solo coloro che soffrono di mobbing ma tutti coloro che vogliono imparare a capire se stessi e i loro rapporti conflittuali.

Ege, ideò questo strumento prendendo spunto da un altro progetto chiamato "T- Group" ovvero delle esperienze formative e di crescita individuali sviluppate negli Stati Uniti. Questo T-group è una simulazione di gruppo, assolutamente destrutturata che si svolge in un ambiente isolato e protetto, che deve durare per un certo periodo di tempo e i partecipanti non si devono conoscere. Il gruppo deve vivere in una condizione di "convivenza forzata", sotto il controllo di un conduttore che non interviene mai (è una sorta di osservatore diretto), che può solamente proporre e/o organizzare giochi psicologici o altre attività simili.

Durante il tempo della convivenza, il gruppo è obbligato a pensare e svolgere delle attività che possono essere giochi di ruolo, discussioni sui temi più disparati che possono andare da temi di attualità a temi più personali. Il gruppo può scegliere liberamente che attività svolgere in quanto non è importante cosa si fa, ma perché si fa e come si è arrivati a decidere di compiere quella specifica attività. Attraverso questa esperienza le persone possono imparare le dinamiche di gruppo vivendole in prima persona. Ad esperienza conclusa, si svolge un briefing, nel quale le persone del gruppo vengono incoraggiate a esprimere le loro opinioni in merito a quanto hanno vissuto.

I vantaggi maggiori del T-group è che le persone sono lasciate libere di esprimere le loro opinioni, di proporre attività, sperimentare le dinamiche di gruppo in modo diretto e comprendere come possono nascere conflitti nel momento in cui degli individui sono costretti a una convivenza forzata.

Ege, si rende conto però che se una persona vuole imparare a gestire i conflitti, non le sarà possibile con questa tecnica, poiché non fornisce sufficienti insegnamenti, in quanto è una simulazione non guidata e di conseguenza il conflitto, come tutto il resto, è lasciato totalmente al caso.

A causa di ciò, Ege ha creato l'M- group ovvero una simulazione per certi versi simile al T-group, ma anche molto differente. L'M-Group è una simulazione semi-strutturata che prevede un breve periodo di convivenza forzata in un luogo isolato e protetto. La differenza con il T-group è proprio il fatto che è una simulazione semi-strutturata e non libera, proprio per questo, ai partecipanti viene imposto una struttura di fondo da seguire, che ricalchi una situazione all'interno di un luogo di lavoro. In questo modo i conflitti che si verranno a creare saranno inquadrati in una situazione lavorativa. Il compito del conduttore è quello di disturbare l'armonia del gruppo e favorire situazioni di insicurezza e quindi di conflitto, paragonabile alla Condizione Zero descritta da Ege.

M-group, a differenza del T-group è assolutamente finalizzato a raggiungere un obiettivo che è quello di far comprendere ai membri di gruppo come risolvere un conflitto all'interno di un contesto lavorativo. Un'altra differenza con la simulazione statunitense è che per arrivare al verificarsi del conflitto, nel M-group ci deve essere la presenza di due gruppi. Questi gruppi vengono creati durante la prima riunione, quando il grande gruppo generale di partecipanti viene scinto in due parti, una composta dal gruppo vero e proprio e l'altra da 2-4 persone. I due gruppi nel primo giorno di simulazione vengono posti in due stanze separate e hanno pochissimi contatti. A partire dal secondo giorno invece, i due gruppi vengono messi all'interno di un unico ambiente in modo tale da istaurare una situazione di "intrusione" del microgruppo nel gruppo maggiore.

Ma come si crea la condizione zero che Ege descrive nelle fasi del mobbing?

Secondo lo studioso, il conduttore ha diverse possibilità di istaurare una situazione di pre-mobbing. Cosa importante è, che dopo aver accuratamente scelto la modalità più appropriata, il conduttore deve continuare per tutta la simulazione con la stessa modalità proprio perché il conflitto nasce sempre per un ragione ben precisa che ovviamente non può mutare nel tempo.

Ege, in conclusione ha ideato quattro possibili tecniche di conduzione e gestione del conflitto.

1^ Tecnica: I nuovi arrivati

Iniziare un nuovo lavoro è sempre un passo molto difficile da compiere. Nella maggior parte delle volte l'ufficio delle risorse umane tende a valutare solamente le esigenze tecniche: se in un ufficio serve personale, allora assumono nuovi lavoratori. Solitamente si trascura il fatto che per i dipendenti dell'azienda, l'arrivo di un nuovo assunto nella maggior parte dei casi viene visto come un'imposizione e la persona come un elemento di disturbo. Un neoassunto può effettivamente sconvolgere gli equilibri di un ufficio o di un reparto di lavoro. Per questa ragione il gruppo originario può sentirsi frenato o al contrario spronato all'azione. I segnali della reazione del gruppo a un nuovo membro è solitamente l'utilizzo del linguaggio, in quanto con chi si conosce, di solito, si parla in modo molto più rilassato, si discute di temi anche privati e a volte si possono fare battute o scherzi. La presenza di un intruso, può bloccare questa tipologia di linguaggio, in quanto i membri del gruppo possono sentirsi imbarazzati a parlare di argomenti privati e tendono a essere o troppo gentili o troppi bruschi.

Se la presenza del neoassunto non viene proprio accettata, si possono innescarsi meccanismi molto pericolosi che possono portare a Mobbing.

Il caso più classico e tipico, è quando il nuovo dipendente viene accusato dal gruppo a causa di un banale errore. Da questa situazione di accusa a un comportamento stigmatizzante da parte del gruppo verso il capo espiatorio ovvero il nuovo arrivato, il passo è veramente molto breve.

In un M-group, la situazione dell'inserimento di un nuovo lavoratore può essere simulata. In questo caso il microgruppo che viene inserito il giorno seguente dell'inizio della simulazione e ricoprirà il ruolo di neoassunto. In questa situazione, i nuovi arrivati non sanno cosa è successo fino a quel momento e di conseguenze sono in una posizione di svantaggio. In entrambe i gruppi si sono già sviluppate le dinamiche di gruppo e nella maggior parte dei casi, si sono già stabiliti i ruoli. Con l'unione dei due gruppi però alcuni ruoli potrebbero essere sdoppiati e questo porta sicuramente a delle frizioni.

Inoltre si è anche potuto osservare che molte volte si innescano dei conflitti in quanto non tutti i membri del gruppo più ampio si presentano ai nuovi arrivati, poichè avendolo già fatto il giorno precedente durante la creazione del gruppo, non hanno voglia di farlo nuovamente con delle persone che sentono "intruse".

Qualsiasi cosa accada all'interno della simulazione, la probabilità che si sviluppino conflitti quando viene inserito un microgruppo in un gruppo più ampio, sono veramente molto alte proprio come accade nel mondo del lavoro.

2^ Tecnica: Gli imposti dall'alto

Potrebbe accadere che in un ufficio dove tutti i colleghi hanno più o meno la stessa mansione, arrivi qualcuno che critichi il loro metodo di lavoro, imponga nuove procedure di lavoro e si imponga come leader. La reazione più comune del gruppo è sicuramente di ostilità verso il nuovo leader e questo malumore, potrebbe portare a situazioni di mobbing dal basso.

Ege, ha sviluppato una tecnica che va a ricreare questa situazione lavorativa. In questo caso, come per la tecnica precedente, il gruppo iniziale viene suddiviso in due sottogruppi, un gruppo più ampio e un microgruppo. Questi due gruppi verranno tenuti separati il primo giorno. Al contrario degli altri tipi di simulazione, questa volta, il gruppo maggiore verrà tenuto sprovvisto di indicazioni, mentre al microgruppo verranno date indicazioni precise riguardo il riflettere su come arrivare a essere dirigenti di un gruppo, quali devono essere i requisiti per diventare leader, quali tecniche si devono usare per affermarsi come superiore in un nuovo gruppo.

La mattina del secondo giorno, il microgruppo viene inserito nel luogo in cui c'è il gruppo maggiore. A questo punto ci sono due strade possibili: o il conduttore introduce le 2-3 persone del microgruppo come autorità oppure al microgruppo vengono date specifiche direttive per assumere il controllo del grande gruppo.

L'effetto che si avrà è molto simile a quello che accade nell'ambiente di lavoro dove si verificano azioni di mobbing dal basso. Il gruppo grande, esistendo già da un giorno e avendo già sviluppo delle dinamiche relazionali di appartenenza e di coesione, si sente minacciato dai nuovi leader estranei e inizia a mettere in atto comportamenti ostili verso queste persone. Queste azioni vengono messe in atto anche perché il gruppo più ampio esistendo appunto già da un giorno, ha già prescelto un proprio leader e di conseguenza lo scontro tra i due leader è inevitabile.

3^ tecnica: i diversi

Molte volte le azioni i mobbing vengono svolte a discapito di persone che vengono considerate diverse e quindi da eliminare.

La questione della diversità può essere dovuta al sesso, provenienza geografica, religione o appartenenza culturale.

Se il diverso è un singolo individuo, all'inizio l'esclusione sarà maggiore, anche se, con il passare del tempo, potrebbe accadere che questa persona riesca a riscattarsi e guadagnarsi il rispetto dei colleghi. Discorso diverso se invece i diversi sono un piccolo gruppo. In questo caso il piccolo gruppo di coalizza contro il gruppo maggiore per cercare di difendersi e ovviamente questo atteggiamento potrebbe scaturire delle ragioni di intolleranza da parte del gruppo più ampio.

Nel M-group, la divisione dei due gruppi, non viene fatta in modo casuale, ma vengono isolate le 2-4 persone reputate diverse. Di solito si utilizza come criterio di suddivisione il genere, ma dipende comunque dalla composizione del gruppo di partenza.

Durante il primo giorno, quando i due gruppi sono divisi, mentre il gruppo più ampio inizia ad assestarsi, il microgruppo inizia a sviluppare un sentimento di isolamento e ingiustizia. Questa tensione ovviamente è voluta, in quanto va a rafforzare il senso di appartenenza al gruppo. Successivamente, nel momento in cui i due gruppi vengono uniti, si iniziano a sviluppare atteggiamenti di intolleranza da parte del microgruppo, che porteranno a conflitti inevitabili. Di conseguenza il gruppo maggiore contrattacca e inizia a sottolineare le differenze che li separano.

Questa tecnica è molto costruttiva perché insegna come si costruiscono i sottogruppi e gli stereotipi.

4^ tecnica: La tecnica combinata

In base alla situazione in cui ci si trova si può combinare il metodo degli "imposti dall'alto" con quello dei "diversi".

Questa tecnica viene considerata da Ege come molto produttiva poiché è in grado di sviluppare una conflittualità maggiore in confronto alle altre tecniche prese singolarmente.

Quando viene simulata questa situazione con il M-group, di solito si vanno a creare immediatamente dei pregiudizi e di conseguenza anche il conflitto.

Molte volte si finisce per discutere anche di argomenti che non riguardano assolutamente la situazione in questione.

In conclusione, Ege afferma che di solito, i partecipanti iniziano a comprendere l'utilità dell'esperienza più o meno al terzo o ultimo giorno di simulazione. Non c'è però una regola scritta e precisa in quanto i tempi di apprendimento sono diversi da persona a persona.

Le persone che in principio erano scettiche, sono di solito coloro che si dicono maggiormente soddisfatte al termine del M-group.

2.2.4 Altri possibili interventi ed approcci

Nel 2011, Rayner e Lewis, hanno descritto il ruolo critico che le risorse umane devono svolgere per la gestione degli incidenti dovuti al mobbing sul posto di lavoro. Gli studiosi, raccomandano di adottare approcci di salute e sicurezza contro il mobbing, per cercare di combatterlo o ancor meglio prevenirlo.

Al contrario di quanto consigliato, la maggior parte delle aziende ha continuato ad adottare politiche di reclami, a causa delle quali, gli uffici delle risorse umane possono agire solamente dopo aver ricevuto le denunce scritte (Rayner e Lewis, 2011).

Oltre ad Ege (2001), anche altri autori quali Vartai (2003) o McCarthy (2002), hanno suggerito alle aziende o ai singoli, dei percorsi di formazione sulla natura del bullismo sul luogo di lavoro e sui meccanismi di supposto interni ed esterni all'azienda che possono essere adottati dalle vittime o dai dirigenti.

McCarthy (2002), suggerisce per esempio ai dirigenti, di andare ad utilizzare una strategia chiamata "senza colpa" invece delle misure punitive per coloro che mettono in atto azioni vessatorie sul luogo di lavoro.

Oltre i progetti di formazione definiti da Ege, anche il MVP (Mentor in violence Program) e il ART, sono programmi che espongono il target e gli spettatori a conoscenze e abilità che li possono aiutare a far fronte a possibili conflitti. Attraverso questi programmi le persone imparano a gestire il conflitto e a sviluppare strategie per combattere il mobbing. Inoltre vengono offerte strategie di supporto anche per coloro che hanno l'arduo compito di supportare le vittime durante questo difficile momento.

A sostegno di questa affermazione Djurkovic (2008), ha esplorato la relazione tra supporto organizzativo percepito, mobbing e intenzione di andarsene dal posto di lavoro. I risultati riportano alti livelli di POS per compensare gli effetti del mobbing e dell'intenzione di andarsene. Da questo studio si può confermare che il supporto, fungendo da cuscinetto, può aumentare la capacità della vittima di far fronte al mobbing. Nello specifico l'MVP è un programma sviluppato attorno al primo decennio degli anni 90 del '900 per sfidare le visioni preconcepite delle violenze dirette alle donne. Successivamente, il suo uso è stato ampliato anche per sfidare le percezioni di altri tipi di violenza incluso il mobbing. Questo è uno dei primi programmi che si è concentrato sugli spettatori per educarli ad affrontare la violenza (Katz, 1995).

Il programma canadese ART, ovvero l'Anti-Discrimination Response Training, fornisce una formazione riguardo le competenze utili per migliorare la prontezza a rispondere a situazioni razziste e per consentire agli spettatori, altrimenti passivi e silenziosi, di diventare più attivi. L'ART è attualmente utilizzato in campo educativo, ma alcuni autori tra i quali Ishiyama stanno esaminando come tale modello possa essere adattato anche per prevenire o rispondere al mobbing.

2. 3 Strumenti

Studiare la misura in cui le persone sono esposte alle molestie, non è mai troppo semplice. Per questo motivo si è cercato di misurare il mobbing basandosi su alcuni strumenti e sulle segnalazioni delle vittime.

Uno strumento che si basa sugli atti sociali negativi è quello della scala Leymann Inventory of Psychological Terror. Il LIPT, è stato uno dei primi questionari utilizzati in materia di bullismo sul lavoro.

Ideato attorno i primi anni 90 del '900 da Leymann, viene considerato il precursore di tutti gli altri questionari sul mobbing e ancora oggi è lo strumento maggiormente utilizzato in Europa.

È un breve questionario anonimo con il quale si chiede alle vittime quali azioni mobbizzanti ha subito tra una gamma di 45 azioni. Queste azioni sono suddivise in cinque categorie: attacchi ai contatti umani, isolamento sistematico, cambiamenti delle mansioni lavorative, attacchi contro la reputazione e violenza e minacce di violenza.

Nel 1995, Ege, ha apportato significative modifiche al LIPT, tanto da dover rinominarlo "LIPT modificato", per adattare il questionario allo scenario italiano. Questo questionario è come il precedente, anonimo, di facile comprensione e di conseguenza funzionale alla rilevazione del livello di conflittualità nei contesti organizzativi. Con questo strumento infatti sono stati condotti vari studi, tra cui anche la prima ricerca italiana sul Mobbing. Dal 1995 al 2002, il questionario ha conosciuto una serie molto ampia di variazioni dovute alle sempre più ampie conoscenze del fenomeno studiato (Ege, 2002).

La versione pubblicata nel 2002, è a tutti gli effetti un nuovo questionario sul Mobbing, a causa delle diverse modifiche apportate e delle sezioni aggiunte, che sono arrivate ad uguagliare la lunghezza del LIPT originale di Leymann.

Questa nuova versione non è anonima ed è riconosciuta con il relativo "Metodo Ege", in tutti i tribunali italiani. Può essere utilizzata sia per rilevare il Mobbing sia per qualificare il danno subito. Comprende trenta domande suddivise in tre sezioni. Alcune domande sono a risposta chiusa, mentre altre a risposta aperta.

È un questionario nominale e quindi presenta nella prima sezione, domande dirette sull'identità della persona intervistata. Tutte le informazioni personali raccolte sono protette da privacy. Rimane comunque la possibilità di somministrare il LIPT in forma

anonima, anche se si devono apportare alcune modifiche come eliminare la domande 1 e modificare la domanda 3 e 7 (Ege, 2002).

La seconda sezione riguarda le azioni ostili subite, suddivise in sei sottocategorie. Le prime cinque categorie corrispondono a quelle definite da Leymann nel LIPT originale, la sesta categoria invece, è una sorta di categoria “cuscinetto” che contiene una serie di azioni vessatorie che sono state riscontrate in ricerche di altri esperti. Le azioni che sono riportate in questa sesta categoria, sono molto specifiche e dettagliate e permettono al soggetto di poter descrivere la situazione subita nel migliore dei modi. Ege ha voluto inserire questa categoria in quanto ha ritenuto che le azioni descritte nelle categorie di Leymann fossero troppo generali e questo poteva causare nei rispondenti delle incertezze se segnalarle o meno come subite.

Inoltre in questa sessione viene chiesto il sesso del mobber, il numero dei persecutori, i parametri critici (frequenza e durata) e la presunta motivazione per cui il soggetto rispondente ritiene di aver subito le azioni ostili.

Segue la terza sezione relativa alle conseguenze che il soggetto ha accusato dopo aver subito mobbing. I sintomi che sono indicati sono tutti riconducibili a quelli riportati nel LIPT originale, in più sono stati aggiunti solamente i problemi sessuali e le manifestazioni allergiche cutanee.

Essendo questo un’amplificazione del questionario originale, Ege, ha aggiunto altre domande per valutare il grado di perdita di autostima del soggetto e che ripercussioni hanno causato le azioni ostili, nella vita privata e familiare della vittima.

Le domande che ricoprono questa nuova parte sono le ultime otto delle trenta presentate. Attraverso le risposte a questi item l’esaminatore riesce a farsi un’idea sullo stato attuale della persona e sullo stato familiare dopo il mobbing (Ege, 2002).

È opportuno che il soggetto rispondente sia sempre affiancato dall’esaminatore esperto, durante la compilazione del questionario in modo tale da potergli fornire supporto e aiuto nel momento in cui vi siano incomprensioni delle domande o particolari dubbi.

Dopo la conclusione del questionario, di solito si svolge anche un colloquio sulla vicenda lavorativa della persona mobbizzata.

Durante il colloquio, che viene trattato come una vera e propria seduta psicologica, la persona va a raccontare quello che le è successo, ma non solo, essa è libera anche di raccontare la visione che ha di se stessa, della sua vita privata e pubblica (Ege, 2002).

Lo scopo di questo colloquio è quello di far raccogliere all'esperto tutte quelle informazioni che attraverso il questionario non è riuscito a reperire.

Ege (2002), consiglia che il colloquio non sia breve e affrettato, ma che la vittima si prenda tutto il tempo necessario per raccontare tutto nei minimi particolari, stando attenti però a non dilungarsi in modo eccessivo in quanto potrebbe risultare particolarmente stancante soprattutto per la persona a cui sono accadute le vicende. Inoltre è consigliato dall'autore non lasciar parlare la vittima troppo a lungo, ma di intervenire con delle domande, perché si rischierebbe di soffermarsi troppo sugli aspetti emotivi a discapito di quelli oggettivi (Ege, 2002).

Nel 1997, Einarsen e Raknes, hanno proposto un'ulteriore questionario denominato NAQ (Negative acts questionnaire), che comprende ventidue azioni per ognuna delle quali il soggetto deve rispondere quanto spesso le ha subite negli ultimi sei mesi, attraverso una scala likert a 5 punti. Le azioni che vengono utilizzate in questo questionario sono suddivise in cinque categorie: deroga personale, vessazione correlata la propria lavoro, esclusione sociale, controllo sociale, abuso fisico (Einarsen, Hoel, 2001).

Questo questionario venne poi ampliato nel 2001 da Salin, che individuò trentadue azioni negative e potenzialmente mobbizzanti (Salin, 2001).

Nel panorama italiano altri strumenti utilizzati nei centri che si occupano di disagio lavorativo sono : il Questionario CDL 2.0 della Clinica del Lavoro di Milano e il Questionario sulle Relazioni Percepite nei Contesti Lavorativi (QRPCL) di Pastore (Pastore,2006; Giglioli et al. 2005).

Il CDL 2.0 è composto da tre sezioni che contengono un numero differente di item.

La prima sezione contiene 21 item che riguardano i dati anagrafici e la posizione lavorativa; la seconda consiste in 39 domande inerenti alle condizioni lavorative, mentre la terza comprende 4 item che sono tratte dall' Euriquet Symptoms Questionnaire, inerenti alle condizioni di salute e la qualità della vita. Il questionario ha l'obiettivo di indagare diverse aree quali relazioni interpersonali, aggressioni, ambiente di lavoro, benessere psicologico, carico di lavoro, autonomia e prospettiva di carriera.

Il QRPCL, proposto dal Centro clinico per il mobbing e il disagio lavorativo della Asl RmE è composto da 116 item con diverse modalità di risposta. Il questionario si divide in 3 parti: dati socio anagrafici; sessione A, riservata a chi ritiene di aver subito o di subire in modo sistematica e ripetuta ingiustizie o violenza psicologiche nell'ambiente di lavoro;

sessione B, riservata a coloro che non reputano di aver vissuto situazioni di mobbing ma che hanno assistito ad azioni vessatorie sul luogo di lavoro.

Le aree che vengono indagate sono:

- Ambiente di lavoro;
- Aggressioni;
- Relazioni interpersonali;
- Interfaccia lavoro-famiglia;
- Benessere psicologico.

A causa della complessità del fenomeno analizzato, è possibile che gli strumenti di misura presentino qualche criticità. Per questo motivo, Aiello, Deitinger et al. Hsnno ideato un ulteriore strumento chiamato Scala “VAL-MOB.”

Il questionario si compone di tre scale: Scala Mobbing che contiene 48 item su una scala likert a 7 punti. In questi item si chiede ai soggetti di esprimersi in termini di grado di accordo o disaccordo ad ogni affermazione.

Le aree tematiche indagate sono 7 quali per esempio l’aspetti di disagio, minacce e violenze, comunicazione o clima affettivo.

La seconda scala è composta da 23 item e viene chiamata “Scala Sintomatologica”. Gli item vengono valutati con una scala likert a 5 punti e fanno riferimento principalmente alle più importanti e salienti categorie di diagnosi in vigore in medicina legale per l’accertamento del fenomeno del Mobbing.

La terza e ultima scala riguarda i dati socio-anagrafici, che vengono richiesti per la conclusione del questionario.

Questo strumento è stato inserito nel protocollo di valutazione adottato dal Centro per l’Analisi dei Rischi e delle Patologie Psico-Sociali di Origine Lavorativa di Verona, inoltre è stato tradotto in spagnolo ed è in corso di validazione presso la facoltà di psicologia all’Università di Buenos Aires, che ha avviato un programma sul mobbing, sviluppato dalla 1^ Cattedra di Psicologia del Lavoro.

La Scala VAL-MOB è un questionario affidabile dal punto di vista psicometrico e di predittività del mobbing in quanto essendo il fenomeno complesso e potendo avere diversi livelli di intensità, la distribuzione campionaria è stata divisa in quartili. I livelli di intensità costituiti sono quattro: livello alto, medio alto, medio basso e basso.

Un grado di mobbing alto corrisponde a punteggi alti in fattori di relazione, ingerenza, dequalificazione e scala sintomatologica.

Un grado di mobbing basso corrisponde a punteggi bassi nei fattori relazionali, intrusività, dequalificazione e scala sintomatologica.

I gradi medio basso e medio alto corrispondono a punteggi medio bassi o medio alti dei stessi fattori indicati precedentemente.

In conclusione, in un'ottica di promozione della salute organizzativa, è necessario avvalersi di strumenti psicometrici idonei, ovvero attendibili e validi nella valutazione del fenomeno del mobbing.

2.4 Aspetti normativi nell'Unione Europea e in Italia

I paesi del Nord Europa, sono stati i primi a riconoscere a livello normativo il fenomeno del Mobbing, grazie al contributo degli studi di Leymann avvenuti negli anni '80 (Mancuso,2013).

Le conseguenze psicologiche che un ambiente di lavoro umanamente ostile può avere sulla salute dei lavoratori, sono note, già dagli anni '70, e in modo particolare dal 1975 in Danimarca e dal 1977 in Svezia e Norvegia. Il fenomeno del mobbing però all'interno dei testi normativi si ritrova solamente a partire dal 1993-1994 in seguito a studi sempre più precisi e specifici (Mancuso,2013).

In particolar modo, in Svezia, l'Ente nazionale per la Salute e la Sicurezza Svedese, ha emanato nel 1993 una specifica ordinanza entrata in vigore alla fine del Marzo del 1994, che riguarda le misure che si sarebbero prese contro qualsiasi forma di "persecuzione psicologica" negli ambienti di lavoro (Mancuso, 2013). In tale ordinanza si affida la principale responsabilità riguardo all'organizzazione e al programma delle attività di lavoro, al datore di lavoro, in modo tale da prevenire il verificarsi di disagi lavorativi contro i dipendenti. All'interno dell'ordinanza, il datore di lavoro, può trovare qualsiasi indicazione per affrontare il problema della persecuzione psicologica, qual ora fosse presente nella sua azienda.

Nello specifico, all'interno del provvedimento normativo, ai datori di lavoro vengono esplicitati alcuni principi fondamentali a cui si devono attenere, per esempio:

- Il datore di lavoro deve informare in modo chiaro, tutti i lavoratori che qualsiasi tipo di persecuzione non è assolutamente tollerata;
- Ci devono essere procedure idonee per individuare eventuali sintomi di malessere dei dipendenti;
- Devono essere messe in atto in modo immediato delle contromisure, se dovessero verificarsi situazioni di mobbing.

Per la prima volta, in un provvedimento di tipo legale si utilizza il termine "Mobbing" o "Bossing".

In modo differente dalla Svezia, ma sempre per arrivare allo stesso obiettivo, la Norvegia, ha optato per una specifica previsione nella legge sulla tutela dell'ambiente di lavoro, ovvero la n°41 del 1997, la quale recita "*I lavoratori non devono essere esposti a molestie o ad altri comportamenti sconvenienti...*".

In questo caso, il provvedimento norvegese non menziona il termine Mobbing, come quello svedese, ma utilizza un termine più generico. Questa scelta è stata appositamente compiuta per cercare di garantire la tutela a tutto campo dei lavoratori sul luogo di lavoro. (Mancuso,2013).

La Francia, dopo la Svezia, è il secondo paese comunitario ad essersi dotato di strumenti legislativi contro il Mobbing o "Harcèlement moral".

La legge (n° 2002-73) che contiene un'apposita sezione dedicata al Mobbing, è stata oggetto di lunghissime discussioni parlamentari e del Senato, subendo così diverse modifiche nell'arco degli anni. La norma, con la versione definitiva approvata il 19 Dicembre 2001, mira ad evitare che il lavoratore venga penalizzato nella sua professione o allontanato/costretto ad allontanarsi volontariamente, a causa di molestie morali. Inoltre con l'ultima modifica, questa legge estende il concetto di molestie morali, e non si limita, come nella prima versione legislativa, a riguardare le forme di mobbing verticale. La legge viene rafforzata in quanto è presente l'inversione dell'onere della prova, ovvero è il molestatore che deve trovare delle prove per dimostrare che non ha compiuto azioni vessatorie su un altro lavoratore.

Si tratta di una tutela molto forte per il lavoratore, in quanto permette di annullare tutte quelle conseguenze negative sul rapporto di lavoro che di solito si ritrovano con le molestie morali (Mancuso, 2013).

A seguito di questa legge, ne sono state approvate altre, fino ad arrivare a quella n 2003-6 del 2013, la quale prevede l'introduzione di una figura specifica di reato dedicata al mobbing con l'inserimento nel codice penale di una nuova sezione "harcèlement moral". La pena prevista in questa legge è la reclusione fino ad un anno o la multa di 15.000 euro. In Italia, "Il Mobbing", non ha ancora una specifica attenzione normativa, anche se molti sono i propositi del Legislatore in materia. Ad oggi vi sono degli strumenti di tutela legislativa idonei per garantire la difesa della salute sia fisica che psicologica della vittima.

Tuttavia, oltre alle norme generali di sicurezza nei posti di lavoro, solo da pochissimo tempo si sta iniziando a prendere in considerazione norme comportamentali e di intervento specifiche.

Nonostante gli enormi passi avanti svolti soprattutto in materia di molestie sessuali, l'Italia come tanti altri paesi europei, ancora non ha una legislazione specifica che riguarda esclusivamente il fenomeno del Mobbing (Mancuso,2013).

CAPITOLO 3

IL CENTRO ANTI MOBING DI PADOVA

3.1 Storia del Centro Anti-Mobbing di Padova

Il Centro Anti-Mobbing di Padova è un'associazione nata il 28 aprile 2008 ad Albignasego (PD), grazie all'impegno di cinque soci fondatori (quattro donne e un uomo), per dare supporto e offrire orientamento a tutte quelle persone che hanno subito mobbing o altre forme di disagio nel luogo di lavoro.

Dai dati e dalle indagini svolte sul territorio, si è rilevata una mancanza di adeguati riferimenti per sostenere quei soggetti coinvolti in tali situazioni.

Grazie alle loro pregresse conoscenze le fondatrici hanno potuto constatare che le persone in difficoltà, nel momento in cui non hanno un punto di riferimento, si vedono obbligate ad individuare la strategia migliore per una risoluzione del problema, che però, non sempre è veramente quella migliore.

Con il CAM si cerca di colmare questa lacuna attraverso la coniugazione di diversi linguaggi, sindacale, legale e medico.

Nell'Ottobre del 2008 il CAM subisce delle modifiche a livello direzionale in quanto una delle socie si dimette dal direttivo ed esce completamente dall'associazione, mentre una seconda socia pur non dimettendosi, dichiara di non poter più contribuire alle attività dell'associazione.

Il direttivo rimane quindi composto da tre soci fondatori: il presidente, il segretario ed il tesoriere.

Sempre nell'Ottobre 2008 si procede alla strutturazione del CAM dotandolo di un'identità basata su Mission, valori ed obiettivi ben definiti.

I valori che il direttivo del CAM esprime come elementi caratterizzanti delle proprie azioni sono:

- La centralità della persona;
- La civiltà lavorativa;
- La responsabilità etica;
- L'attenzione al genere.

La Mission, ovvero la guida operativa all'azione dell'Associazione per raggiungere i propri scopi (essere un punto di riferimento aumentando le conoscenze e l'efficacia del contrasto ai problemi per migliorare la comunità lavorativa) viene così espressa:

“far emergere i fenomeni del mobbing, delle discriminazioni, delle molestie morali e dei disagi similari nel mondo del lavoro, intervenendo allo scopo di migliorare la qualità di vita delle lavoratrici e dei lavoratori.”

Per realizzare ciò si definiscono cinque obiettivi che sono:

- Far conoscere i fenomeni di disagio (emersione dei fenomeni). Attività d'informazione, divulgazione e sensibilizzazione;
- Analizzare la dimensione (emersione dei fenomeni). Attività di raccolta dati interni ed esterni, monitoraggio territoriale ed analisi;
- Coinvolgere altri attori. Attività esterne (rapporti con altre associazioni o istituzioni), interne (partner collaboratori);
- Fornire supporto alle persone in difficoltà. Attività di ascolto attivo, assistenza e orientamento;
- Prevenire nuovi fenomeni. Attività di formazione formatori e sensibilizzazione lavoratori dipendenti e dirigenti;

Per ogni obiettivo e relative attività, sono stabiliti degli strumenti e degli indicatori di monitoraggio. A queste azioni si aggiungono le attività progettuali e l'ordinaria amministrazione dell'associazione. Grazie a questo inquadramento, si riesce a stabilire in ogni momento il continuo progresso, i punti di forza e i punti di debolezza dell'Associazione.

Nel Novembre del 2008, è stato realizzato un sito web ad hoc per il centro (www.centrantimobbingpadova.it) e un numero fax, con una segreteria telefonica per dare possibilità a tutti color che hanno bisogno, di comunicare sia tramite mail scrivendo direttamente dal sito o tramite telefono.

Fin dalla nascita del Centro, i fondatori hanno effettuato diverse azioni per cercare di farsi conoscere sempre di più.

Per esempio, si è pensato al tesseramento (già al 31.12.08, si contavano 29 tesserati), alla promozione, che principalmente nei primi mesi è avvenuta tramite passaparola o

tesseramento. Inoltre subito dopo la nascita del CAM, il quotidiano “Il Mattino di Padova”, ha pubblicato un articolo.

Un’ulteriore attività utilizzata per farsi conoscere è stata la creazione di un Sito Web che continuamente viene aggiornato e modificato, all’interno del quale l’utenza può trovare qualsiasi attività di supporto, prevenzione o sensibilizzazione che viene organizzata dal Centro stesso.

Nel Marzo del 2013, è stata concessa dal Quartiere 3 del Comune di Padova una sala per lo svolgimento dei progetti. Grazie a questo spazio, hanno iniziato a crescere gli ascolti e la programmazione delle attività.

Tutte le attività che vengono organizzate sono continuamente monitorate per permettere successivamente l’individuazione di indicatori qualitativi e quantitativi che permetteranno la stesura del bilancio di missione.



Le attività proposte sono tutte collegate e mirano alla realizzazione della Mission dell’Associazione.

3.2 Attività proposte per la prevenzione e sensibilizzazione al disagio lavorativo

3.2.1 Obiettivo 1 : “far conoscere i fenomeni di disagio”.

La prima attività che è stata organizzata dal Centro, racchiude tanti progetti, accumulati tutti da un unico obiettivo ovvero informare il maggior numero di persone riguardo i temi del disagio lavorativo per aumentare la conoscenza del fenomeno.

Per cercare di arrivare a questo obiettivo, sul sito internet sono stati caricati tantissimi documenti sul fenomeno del mobbing e disagi simili, oltre che i riferimenti sul territorio per la risoluzione di questi.

Dal 2009 il CAM, sta cercando di centrare l'obiettivo, grazie a : materiale divulgativo e pubblicitario, sito internet e utilizzo di media (pagina Facebook), convegni, passaparola e tesseramento.

Le attività di sensibilizzazione al fenomeno non si sono mai fermate, anche se purtroppo negli anni si è presentata qualche limitazione.

Infatti dal 2015 per qualche anno, il Centro non ha potuto usufruire di uno spazio adeguato per svolgere quanto aveva in mente e successivamente nel 2020 con l'arrivo della pandemia sanitaria, ha dovuto rivisitare tutti i suoi progetti.

Alcuni progetti che sono stati pensati negli anni sono:

- *Progetto radio*: dal 2013, va in onda una trasmissione dagli studi Radio Cooperativa, chiamata "Mobbing e dintorni".

I temi che si snodano durante la trasmissione, non sono solo quelli che si occupano di mobbing, ma anche altri argomenti di attualità riguardanti il mondo del lavoro, quali per esempio stress lavoro-correlato, benessere psicologico e organizzativo, o altri disagi lavorativi.

Spesso durante questo spazio radio vengono invitati ospiti che possono essere sia esperti, che persone che hanno vissuto esperienze dirette di disagio lavorativo. Inoltre gli utenti possono telefonare e porre in diretta, domande agli ospiti o dire la loro opinione sugli argomenti trattati, grazie al numero diretto della radio.

Nel 2013 le trasmissioni più significative sono state:

1. Il Benessere Lavorativo;
2. Il Mese del Benessere Psicologico;
3. Intervista in diretta telefonica all'Ispettore di Polizia Massimo Prado sul caso di mobbing che ha personalmente subito e che ha trasformato in un libro;
4. Intervista a Roberta, che ha vissuto disagi lavorativi e molestie in azienda.

- *Contributi a convegni o laboratori*: quali per esempio

1. Nel 2013 il CAM ha portato il suo contributo nell'affrontare il tema delle differenze di genere in occasione della festa della donna, al convegno " *Scienza, Donna e Società. Tra competenze e dimensione culturale : Chiaccherata sulle origini delle differenze di genere, aspetti scientifici,*

culturali e sociali che evocano alcuni spunti su come sviluppare un altro modo di affrontare le cose”.

Lo scopo di questo incontro era cercare di fare attenzione nel provare a leggere la realtà prima di giudicarla, cercando di slegarsi dalle differenze e dagli stereotipi.

I temi trattati sono stati molteplici, dalla differente percezione che le nazioni hanno delle possibilità che possono avere uomini e donne, alle patologie che riguardano in percentuale differente i due sessi, a indicazioni sull'autostima.

2. Sempre nel 2013, si è svolta una riunione nella quale l'Associazione ha portato alla luce la sua esperienza con i casi del Pubblico Impiego. Nelle Pubbliche Amministrazioni, sono previste norme e strumenti per contrastare il Mobbing, quali per esempio il CUG, il Codice di Condotta e il relativo Consigliere di Fiducia, ma in realtà non c'è una vera relazione percepita come fiduciaria da parte dei lavoratori.
3. Nel 2015 si è svolto un progetto chiamato *“Pari opportunità e Mobbing: cosa sono e come si affrontano”*, rivolto a tutti i dipendenti del Comune di Cavallino Tre Porti (VE).

In questo incontro, si è discusso sul fatto che in un Paese civile, il risarcimento del danno potrebbe essere visto come una sconfitta sociale per non essere riusciti a prevenire o evitare il danno stesso. Per questo motivo ci si deve preoccupare di creare ambienti di lavoro, ma non solo anche familiari e scolastici, sereni, in quanto tutti questi ambienti sono all'interno del mondo-società e inevitabilmente sono collegati tra loro e di conseguenza se in uno si sviluppa un clima negativo, questo si ripercuoterà anche sugli altri.

Sensibilizzare aiuta quindi a responsabilizzare ogni lavoratore ad avvisare chi di dovere nel momento in cui si sia in presenza di situazioni dannose per sé e per gli altri.

4. Tra il 2017 e 2019 si sono organizzati diversi convegni nei quali si discuteva di temi come Burnout, Stalking, Mobbing negli ambienti di lavoro civili e militari. Ognuno di questi ritrovi è stato molto seguito e ha riscosso un notevole consenso da parte dell'utenza.

5. Nel 2020 è stato istituito un ciclo di webinar vista la situazione pandemica, che trattavano della Persona e del Lavoro. Ogni appuntamento aveva una tematica diversa, dalla maternità, alla sofferta decisione di cambiare lavoro, che andavano a ricoprire a 360 gradi il grande e delicato tema della persona in relazione con il proprio ed altrui lavoro.
- *Sito*: Il sito web è uno strumento fondamentale di comunicazione per il CAM. Viene utilizzato come se fosse una vera e propria “vetrina” per mostrare all’utenza il servizio proposto, la sede e diversa documentazione sul fenomeno del mobbing o altri disagi lavorativi. Inoltre sul sito vengono pubblicati bilanci di missione e registrazioni delle trasmissioni Radio a cui partecipa l’Associazione. Dal sito ci si può iscrivere alla Mailing List periodica per essere aggiornati sulle novità del Centro e si possono trovare tutte le istruzioni per il Tesseramento come Socio.
- Inoltre dal 2013 è presente anche uno spazio apposito dove si possono trovare tutte le locandine degli eventi organizzati. Per elencare gli “impegni” futuri invece è stata messa a punto una Agenda Eventi, consultabile dall’utenza in qualsiasi momento per essere sempre aggiornati sulle diverse attività.
- Il sito non è utile solamente alle persone che vogliono chiedere aiuto, ma anche all’Associazione per capire l’andamento dei visitatori. Infatti periodicamente si svolgono le analisi dei dati per capire le abitudini degli utenti. I risultati delle analisi vengono poi pubblicati sui bilanci di missione.
- Grazie queste analisi il centro ha potuto identificare tre tipologie di navigatori: il navigatore casuale ovvero colui che vede il sito una volta sola; il navigatore ricorsivo ovvero colui che torna sul sito diverse volte e magari trova novità che gli possono interessare; e infine il navigatore abituale ovvero colui che torna spesso sul sito e scarica materiali e contenuti.



Figura 1. Grafico dell'anno 2020 che riporta numero visitatori, visite e pagine visitate del Sito Web del CAM inserito nel Bilancio di Missione del 2015-2020

Dato che uno degli obiettivi principali del centro è quello di diffondere informazione riguardo il disagio lavorativo, si è analizzato anche il materiale che viene maggiormente scaricato dagli utenti quando visitano il Sito Web.

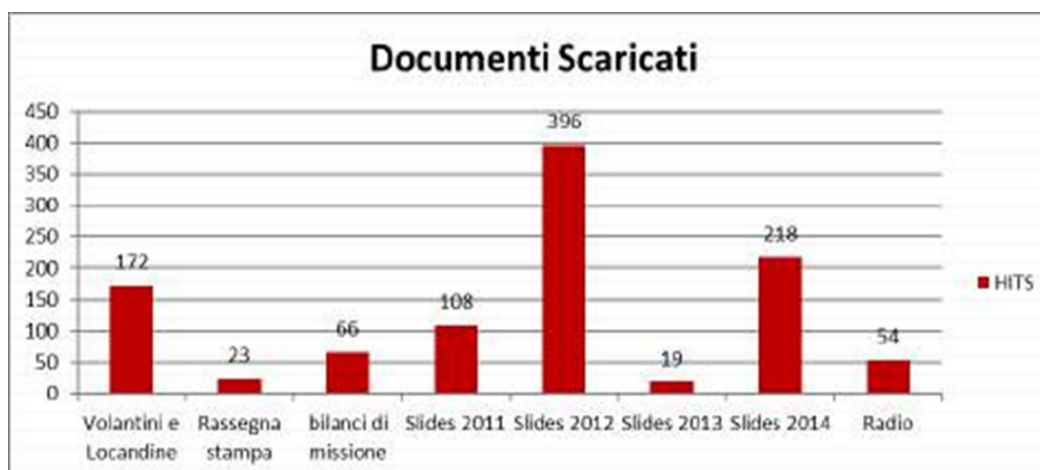


Figura 2. Grafico che riporta i documenti scaricati dal sito web. Questo grafico è inserito nel Bilancio di Missione del 2015-2020.

In questo grafico si può notare come i materiali di convegni o corsi (slide) siano stati molto richiesti soprattutto negli anni 2012 e 2014.

Hanno riscosso abbastanza interesse anche i volantini e le locandine.

Un'ulteriore analisi svolta riguarda l'andamento temporale delle visite al Sito Web. Nel grafico sotto riportato si può notare come nel 2020 le visite abbiano

avuto un picco nei mesi di lockdown (Marzo- Maggio), per poi avere un decremento nei mesi successivi fino ad arrivare ad Ottobre, quando grazie allo svolgimento dei webinar, l'interesse per il Centro si è incrementato nuovamente.

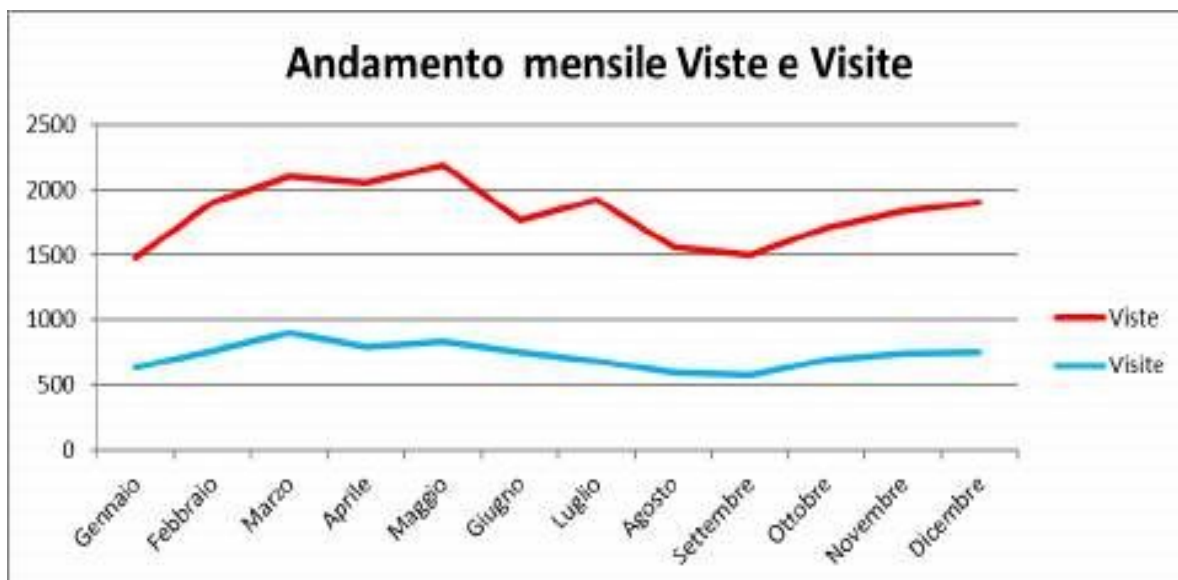


Figura 3. Grafico dell'anno 2020 che riporta l'andamento temporale delle visite al Sito Web. Il grafico è riportato nel Bilancio di Missione del 2015-2020.

In conclusione si può affermare che dalle analisi svolte, l'interesse per le tematiche trattate dal CAM, è vivo e aumenta grazie a eventi a tema che possono riguardare sia contenuti tecnici che contenuti utili.

- *Pagina Facebook:* Attraverso il web, nel corso degli anni, si è visto un incremento del valore strategico del Centro, permettendo così di avere un numero maggiore di contatti e rafforzare così la possibilità di diffondere informazioni, divulgare le attività condotte autonomamente o con partnership, sensibilizzare sul tema del Mobbing, veicolare contenuti relativi alla prevenzione, cura e riabilitazione psico-fisica, sociale e professionale delle vittime del Mobbing o stress psicosociale. La Pagina Facebook, consente di raggiungere tempestivamente, diversi destinatari oltre che di rivolgersi a persone difficilmente raggiungibili con altri strumenti. Dalle statistiche della pagina, si è visto che la fascia d'età che

maggiormente ha cliccato “mi piace” è quella tra i 45 e i 54 anni di età di cui il 45% sono donne e il 53% uomini (dati riportati nel bilancio di missione del 2013).

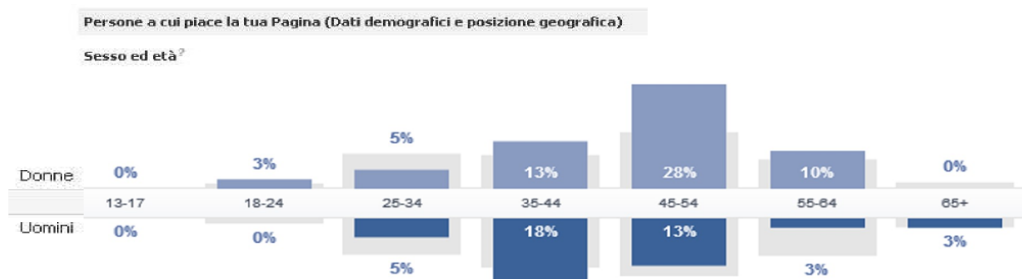


Figura 4. Grafico che illustra le percentuali delle fasce d'età ai cui delle persone a cui piace la pagina Facebook.

Il sito è un mezzo per raccogliere richieste e suggerimenti, ma anche una luogo di “reti” tra varie associazioni che si occupano delle stesse tematiche. Inoltre questa pagina, offre un primo orientamento su richiesta di coloro che hanno bisogno di aiuto ma che non sanno a chi rivolgersi in quanto sono stati delusi da organizzazioni sindacali che non sono riuscite a gestire il loro problema o lo hanno miseramente svalutato.

Le motivazioni di contatto non sono solo di coloro che hanno bisogno in quanto hanno subito vessazioni sul luogo di lavoro, ma si è notato che molte persone richiedono informazioni per ragioni scientifiche, quindi per raccogliere dati a scopo di ricerca, tesi di laurea o collaborazioni professionali; oppure per supporto emotivo poiché a causa di limiti geografici, economici o personali contattano il centro con l'intento di ricevere un sostegno privilegiato da parte di professionisti del settore al fine di fronteggiare possibili situazioni di disagio.

- *Progetto “Mi riconosci? Percorsi sulla violenza di genere”*

Il CAM ha aderito nel 2013 ad un’iniziativa del Quartiere 3 del Comune di Padova che riguardava la realizzazione di un percorso per affrontare il tema della violenza sulle donne .

L’idea è stata realizzata promuovendo una serie di attività, divulgative e di promozione

per affrontare il fenomeno da più punti di vista grazie all’ausilio di diversi canali di comunicazione, come teatro, cinema, conferenze, a cui si sono affiancati una serie di laboratori e momenti di “allenamento” di competenze e di lavoro su aggressività e autostima. Questo percorso non è stato proposto solo alle donne ma anche a tutti i ragazzi nelle scuole con laboratori specifici. Inoltre tra il 2013 e il 2014, si sono inaugurati dei nuovi sportelli d’ascolto e sedi per le Associazioni che si occupano di discriminazione di genere, molestie morali o sessuali nel mondo del lavoro.

In questo progetto il contributo del CAM è stato rilevante, poiché ha elaborato e svolto la stesura del progetto in sé, ha elaborato il progetto per la creazione di nuovo gruppi di supporto per uomini che usano violenza fisica e/o psicologica nelle relazioni intime; ha organizzato il convegno e incontri interattivi monotematici tenuti da esperti del settore.

Gli incontri e laboratori sono stati diversi e ognuno di questi trattava temi differenti, alcuni di questi sono:

Laboratori di Autostima

I laboratori sono una formula di incontro con alta componente di interattività, a basso numero di partecipanti per avere un impatto formativo efficace, utilizzata per l’allenamento delle competenze di comunicazione, abilità sociali, gestione delle emozioni. Il ciclo di questi laboratori era composto da diversi incontri che avevano l’obiettivo di combattere le convinzioni limitanti e migliorare il rapporto con sé, con gli altri e col mondo, affrontare la paura del giudizio degli altri, avere un atteggiamento più costruttivo verso gli errori, sviluppando il problem solving.

Laboratorio di Comunicazione Assertiva: *Star bene con se stessi e con gli altri*

La comunicazione assertiva è quello stile relazionale che permette una chiara e diretta espressione di sé, dei propri bisogni, pensieri, e sentimenti al fine di perseguire gli obiettivi ricercati, nel rispetto di sé e dell'altro nei suoi bisogni e valori, adeguato e coerente al contesto in cui ci si trova.

Il corso, aveva l'obiettivo di addestrare a migliorare le proprie capacità relazionali e comunicative, la consapevolezza di se stessi e del proprio potenziale umano e sociale.

Laboratorio di Gestione delle Emozioni: *Per vivere meglio!*

Il corso aveva come obiettivo principale quello di aiutare i partecipanti a gestire con più efficacia le proprie emozioni, di migliorare il rapporto con se stessi e con gli altri in ogni ambito di vita: in famiglia, con il partner, sul lavoro, con gli amici, ecc. Attraverso la conoscenza e l'esperire in prima persona di alcune tecniche efficaci nella gestione delle emozioni, i partecipanti sono riusciti a sviluppare competenze per raggiungere di tale obiettivo.

Tutti questi laboratori sono stati poi riproposti nel 2021.

3.2.2 Obiettivo 2: *Analizzare la dimensione*

Il CAM, raccoglie i dati utili per valutare la dimensione del fenomeno nelle varie scale territoriali. I dati vengono distinti in dati esterni e dati interni.

Dati Esterni: sono quei dati espressi dal territorio attraverso l'acquisizione di precedenti ricerche o documentazioni di enti e associazioni.

Dati Interni: sono i dati raccolti dal CAM a seguito delle attività svolte nell'ambito del "supporto alle persone di difficoltà".

La raccolta dei dati ha come obiettivi:

- Monitoraggio territoriale: valutare l'andamento dei disagi lavorativi nel territorio della Provincia di Padova;

- Analizzare i dati: attraverso l'analisi dei dati interni ed esterni, si va ad ottenere la reale dimensione dei fenomeni indagati.

Dalle analisi svolte nel primo anno di attività del Centro, si è riscontrato che le visite al sito Web da Luglio a Dicembre sono notevolmente aumentate. Il numero delle visite al sito, indica un largo interesse per l'argomento nonostante i contatti dal sito siano un numero molto minore.

Questi risultati vanno un po' a riprendere le considerazioni di alcuni studi svolti dalla fondazione europea per migliorare le condizioni di vita e lavoro dei lavoratori. La fondazione ha trovato che 8% dei lavoratori dell'Unione Europea sia stata vittima di mobbing, ma che la percentuale di emersione del fenomeno in Italia è molto più bassa.

Con il passare degli anni i contatti con il Centro hanno avuto buona frequenza fino ad arrivare al 2013, successivamente invece dal 2015 al 2020, a causa della mancanza di una sede fisica adeguata, i contatti hanno avuto una notevole perdita.

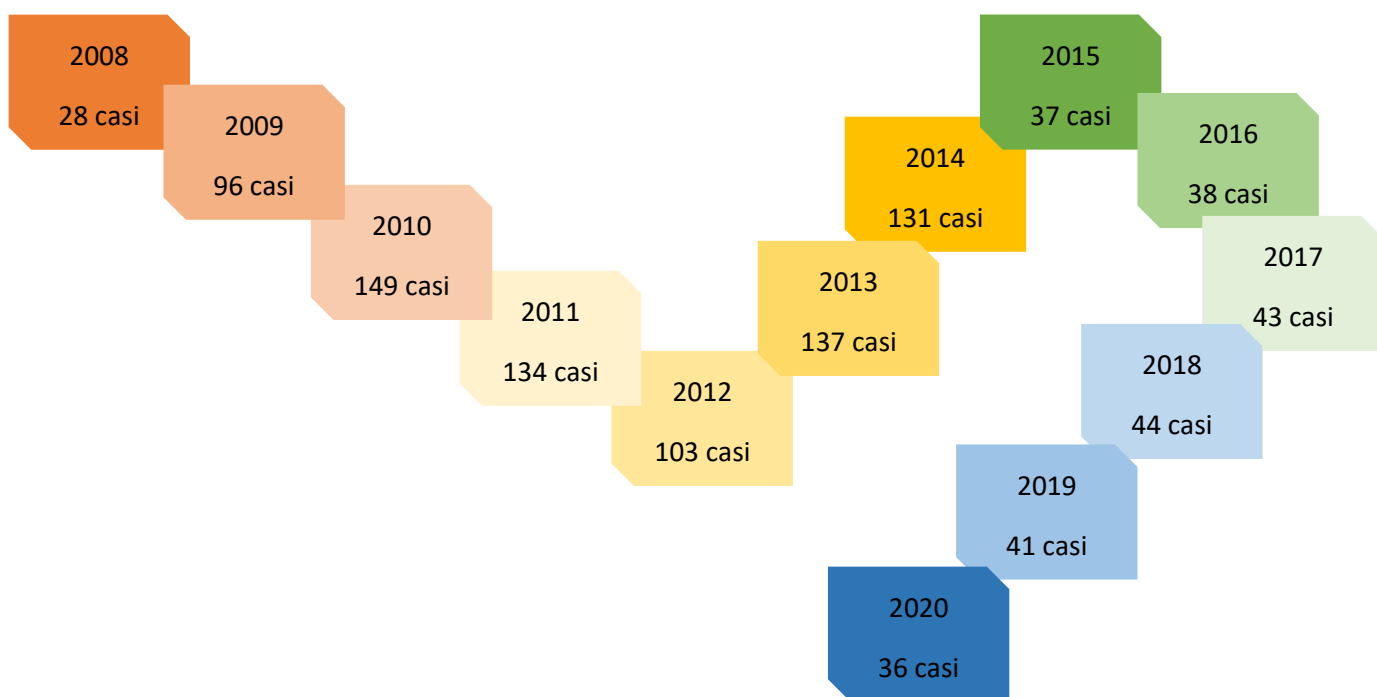


Figura 5. Andamento dei casi dal 2008 al 2020

I contatti avvengono maggiormente tramite passaparola o ricerca autonoma, questo dato è ricorrente tutti gli anni.

Provenienza contatto	
passaparola	11
sito	11
stampa	1
istituzioni	3
sindacato	2

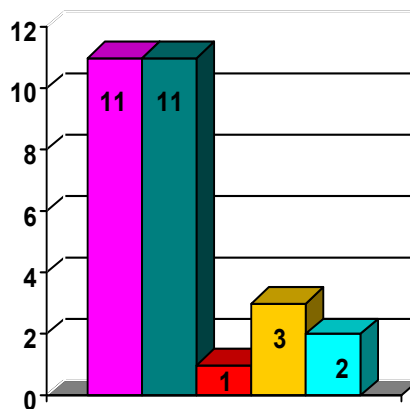


Figura 6. Nel grafico a barre che si riferisce al 2008, i colori fucsia e verde contrassegnano rispettivamente passaparola e sito web; il rosso la stampa; il giallo le istituzioni e infine l'azzurro il sindacato.

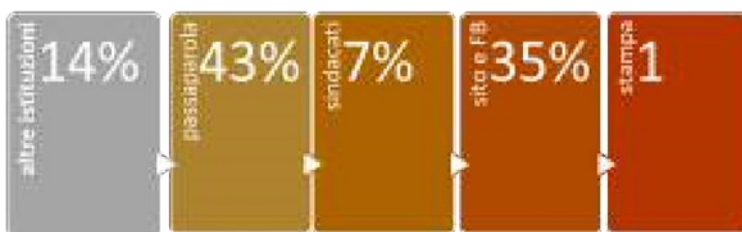


Figura 7. Queste percentuali sono riferite ai dati raccolti tra il 2015 e il 2020

Dalle analisi emergono anche altri parametri sono in linea con quelli riportati in alcune ricerche svolte da altre istituzioni.

In particolar modo ci si è interessati al genere, all'età, all'afferenza e al profilo professionale.

Genere

Come i dati riportati dal Rapporto 2003 di Eurispes, anche il Centro ha confermato che le vittime di mobbing nella maggior parte dei casi sono di genere femminile.

Nel 2008, l'68% delle vittime erano di genere femminile, mentre tra il 2015 e il 2020 l'incidenza era del 65%. Nonostante la percentuale del genere femminile rimanga significativamente più alta di quella del genere maschile, negli anni il Centro ha potuto notare un incremento dei contatti da parte di uomini in quanto se ne 2008, la percentuale era del 32%, tra il 2015 e il 2020 questa è aumentata del 3%, arrivando a 35%.

Età

La classe d'età che maggiormente chiede aiuto e supporto è quella che si aggira tra i 30 e 50 anni. il Centro riporta che l'età media è di 40 anni, in linea con i dati riportati dal Eurispes (2003) e dal Centro per l'analisi dei rischi e delle patologie psicosociali di origine lavorativa di Verona, che rispettivamente sostengono che l'età media sia 44 anni e 43 anni.

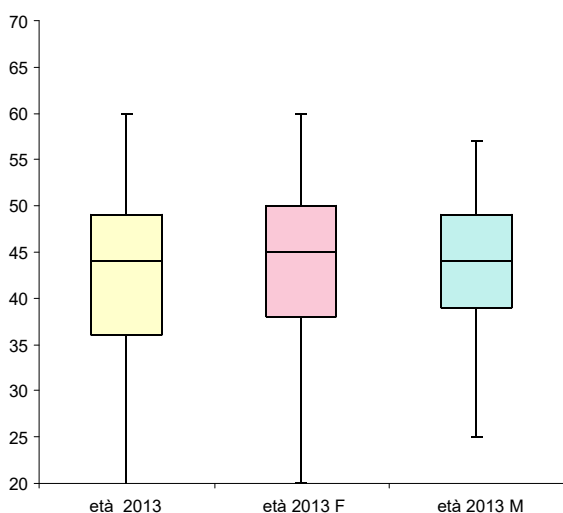


Figura 8. Grafico che rappresenta le fasce d'et  dell'utenza che ha chiesto aiuto al Centro nel 2013

Afferenza

Per Eurispel (2003), i casi analizzati sono nel 62,5% dei casi dipendenti di aziende private e nel 38,5% pubbliche. I risultati del Centro per l'analisi dei rischi e delle patologie psicosociali di origine lavorativa, si discostano in minima parte da quelli del Eurispel in quanto affermano che il 65,3% dei casi sono dipendenti di aziende pubbliche, mentre il 34,7% sono di aziende private. L'Associazione dal canto suo ha trovato che, nel 2008 il 71% dell'utenza proviene da aziende pubbliche mentre il 28% da aziende private. Questa differenza, secondo gli esperti del Centro, è dovuta alla diversa forma di approccio che ha l'Associazione con l'utenza, mentre gli studi citati si sono affidati a strutture che si relazionano con medici del lavoro o strutture sanitarie.

Già nel bilancio di missione degli anni 2013, i dati sono cambiati in quanto si riporta che il 54% dei casi sono dipendenti di aziende private, il 30% di aziende pubbliche e il 16% provenienti da altri contesti. Questo cambiamento è dovuto sicuramente al fatto che le aziende pubbliche con il passare del tempo hanno acquisito maggior tutela da parte delle Organizzazioni Sindacali e dalle figure competenti.

Questa ipotesi viene confermata in quanto anche nel Bilancio di Missione degli anni 2015-2020, si riporta che la percentuale maggiore di casi provengono dalle aziende private (67%).

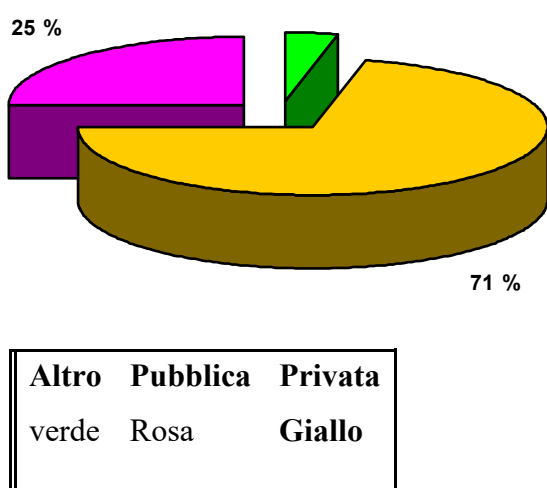


Figura 9. Grafico che si riferisce alle percentuali della tipologia di azienda di cui fanno parte i casi che si rivolgono al Centro nell'anno 2008

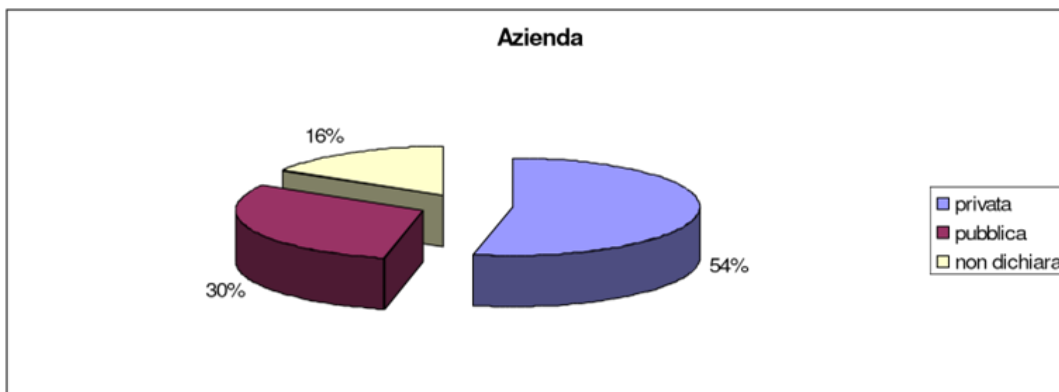


Figura 10. Grafico che rappresenta le percentuali della tipologia di azienda di cui fanno parte i casi che si rivolgono al Centro nell'anno 2013.

Profilo professionale

Per il “Centro per l’analisi dei rischi e delle patologie psicosociali di origine lavorativa” di Verona, la mansione più rappresentativa è quella dell’impiegato con 41,4%, segue l’operaio con 15,6% , commesso con 9,5 % e i dirigenti con 7,5%.

Il Centro Anti mobbing di Padova, ha affermato che nonostante tutti i profili professionali chiedano aiuto o assistenza, ha per questioni logistiche, suddiviso i lavoratori in tre categorie. La prima racchiude i lavoratori con meno scolarizzazione e viene chiamata “operai”, la seconda è rappresentata dagli “impiegati” e la terza dai “dirigenti”. Dai dati riportati nei diversi anni, si può confermare quanto riscontrato negli studi svolti dagli altri Centri, in quanto la percentuale maggiore viene ricoperta da lavoratori impiegati.

Profilo professionale (dati CAM)		
impiegato	16	56 %
operaio	8	29 %
quadro	3	11 %
altro	1	4 %
totale	28	100

Figura 11. Grafico che rappresenta i dati dell'anno 2008

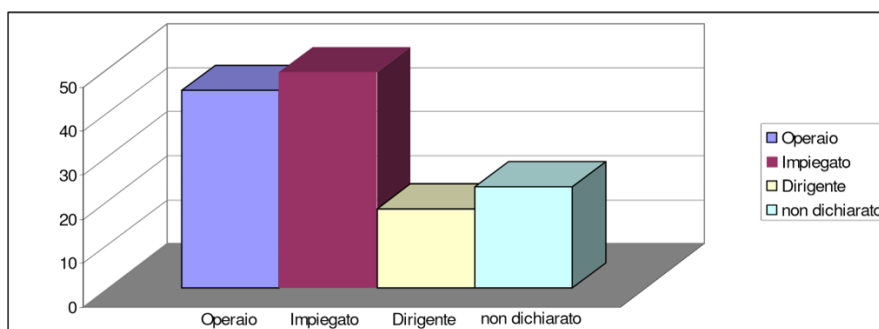


Figura 12. Grafico che rappresenta i dati dell'anno 2013

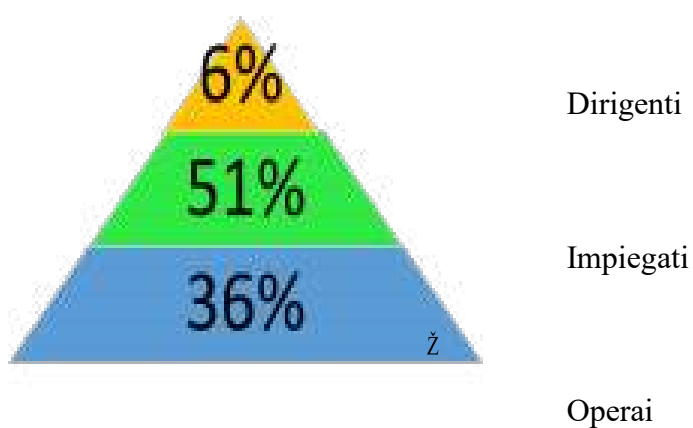
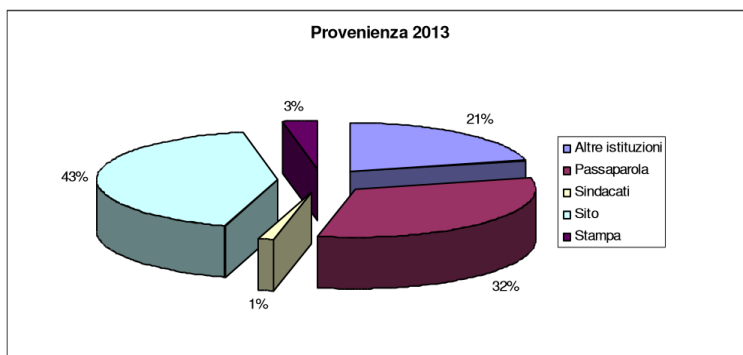


Figura 13. Grafico che rappresenta i dati degli anni 2015-2020

Altri campi che l'Associazione ha indagato negli anni sono stati lo stato civile, la nazionalità e il territorio di provenienza. Dalle analisi si è potuto affermare che la maggior parte degli utenti sono di nazionalità italiana, coniugati e provenienti dal territorio padovano.

3.3 Svolgimento delle attività di supporto



Come detto in precedenza la modalità di accesso più diffusa è quella dal sito che raccoglie osservazioni e richieste di supporto, attraverso l'invio di mail o

chiamata al numero di Segreteria telefonico. Tale modalità potrebbe essere vista come impersonale, ma bisogna però tener conto del fatto che spesso le vittime di mobbing sono restie a uscire allo "scoperto" e denunciare le discriminazioni o le violenze che hanno subito. La riservatezza e l'anonimato assicurati da internet o dal telefono, possono facilitare l'accesso a soggetti che, altrimenti, avrebbero dovuto presentarsi personalmente presso una struttura.

In un secondo tempo, l'utente viene contattato per fissare la data del primo incontro.

Cosa importante da sottolineare, è che tutti i volontari del Centro sono professionisti che presiedono all'attività nei tempi disponibili al di fuori del proprio tempo di lavoro.

Il Centro ad oggi, gode della presenza di diverse figure professionali:

- Una sindacalista nonché Presidente dell'Associazione;
- Quattro psicologi specializzati in rami differenti;
- Tre avvocati con competenze legali differenti.

Procedura del colloquio

- Ascolto della domanda portata dalla persona.
- Analisi della domanda.
- Risposta immediata a eventuali emergenze reali o percepite.
- Informazioni di indirizzo a un'altra sede qualora la domanda portata non sia coerente con l'attività istituzionale del Centro.
- Attivazione della successiva fase di valutazione multi professionale.

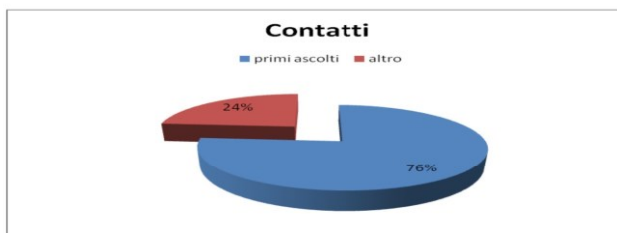
L'analisi della domanda di aiuto

La prima fase necessaria da svolgere è quella della comprensione della domanda, per cercare di condurre "L'esame di realtà" che comprende soprattutto il fatto di considerare le emozioni legate agli eventi. Ciò permette di raccontare, le sottolineature, le omissioni, etc. che non rappresentano delle imperfezioni o degli elementi di disturbo, ma aspetti utili per comprendere e veicolare informazioni che non sempre le parole, la parte più razionante sono in grado di trasferire. E' anche necessario effettuare un'operazione di "bonifica", ovvero trovare l'oggettività nella storia che ci viene narrata. Questo comporta la ricerca dei "dati" ovvero gli aspetti più "oggettivi" da quanto viene raccontato dall'utente.

Si registrano le affermazioni, si conserva memoria dei comportamenti e delle emozioni di chi narra. Si cerca di tenere distinti i diversi dati percepito soggettivo vs realtà.

Gestione del colloquio

I colloqui si svolgono utilizzando l'approccio metodologico dell'intervista autobiografica, utilizzando domande aperte, attua un ascolto attivo/partecipativo, incoraggiante, non invadente, senza pregiudizi.



Nel corso del primo colloquio viene compilata dal professionista una “Scheda di raccolta dati” per costruire una sorta di biografia. Il lavoro di accoglienza è importante per tutte le strutture che lavorano con le persone, e lo è ancora di più per quelle il cui risultato è condizionato dalla collaborazione della persona. Il processo di accoglienza concorre a definire l’immagine del servizio, il cui risultato dipende dalla relazione che si stabilisce tra chi ascolta e l’utente.

Centro Antimobbing
RACCOLTA DATI

Operatori: _____

Inviato da: _____ n/fiel

DATA: _____

1. NOME E COGNOME _____

2. SESSO M F

3. ETÀ _____ NAZIONALITA' _____

4. STATO CIVILE

- Nubile / celibe
- Sposato
- Divorziato/ separato
- Vedovo

5. AZIENDA Pubblica Privata

6. POSIZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA

- Dirigente/ Quadro
- Impiegato
- Operario
- Altro _____
- Livello contrattuale _____
- Mansione _____

7. NUMERO DEI LAVORATORI DELL'AZIENDA _____

8. CCNL APPLICATO _____

9. SVOLGE ATTIVITA' SINDACALE AZIENDALE sì no

Un punto di forza della modalità operativa del Centro Antimobbing è il tempo dedicato al primo colloquio, in media un’ora e trenta minuti, tempo che consente e favorisce l’instaurarsi di una relazione empatica e di fiducia tra le persone, che aiuta a uscire allo “scoperto” e a far emergere fatti ed emozioni.

I dati “strutturati” che vengono raccolti sono raggruppati nel modulo di raccolta dati, tutto il resto viene sintetizzato dalla narrazione libera.

Particolare interesse e domande di approfondimento vengono rivolte sui seguenti temi:

- relazioni interpersonali (rapporti con il superiore, rapporti tra colleghi e sottoposti, vita privata e vita pubblica);

- mansioni lavorative (lavori nocivi, umilianti, controllo sul lavoro, risultati e prestazioni, strumenti e compiti, capacità personali);
- dati personali (riguardo alle caratteristiche fisiche, psicologiche, culturali, religiose e politiche, azioni di denigrazione);
- dati di salute (eventi stressanti, salute fisica e psichica, valutazione del proprio stato di salute personale, situazioni personali);
- percezioni di violenza o minacce di violenza (violenza fisica, avances, espressioni umilianti, ricatti);
- altre eventuali azioni.

La core activity dell'Associazione è fornire orientamento a chi li contatta.

Alcuni casi hanno previsto un'attivazione delle professionalità interne all'associazione che attraverso approfondimenti (sindacale, legale, psicologico) si è curato di seguire e governare anche il percorso successivo all'orientamento, in alcuni casi con delega delle organizzazioni sindacali che seguivano la persona.

L'invio allo SPISAL dei casi che necessitavano un approfondimento diagnostico è, negli anni, aumentato considerevolmente. Contestualmente l'invio da parte di istituzioni esterne, SPISAL, INPS, medici di base o organizzazioni sindacali è stato di 31 casi.

L'invio, dopo l'ascolto, al proprio sindacato di appartenenza per la presa in carico della situazione e per l'accompagnamento alla possibile soluzione, trova frequentemente l'insoddisfazione della persona e la richiesta di poter continuare a chiedere all'Associazione un parere di confronto con chi li sta seguendo.

Le lamentele che ci pervengono sono:

- per la distanza che alcune organizzazioni sindacali tengono dal lavoratore;
- per la mancanza di ascolto attento del problema con conseguente indicazione di strategie possibili;
- per la mancata considerazione del portato emotivo che le questioni di disagio veicolano, per la semplificazione del caso svalutando le mille situazioni che la persona subisce e dalle quali chiede difesa.

E' convinzione del Centro che, in merito al mobbing, sia necessario più omogenee, tra i vari soggetti di tutela, le prassi e le risorse per affrontare il fenomeno rispondendo in sinergia e nel migliore modo possibile alle richieste delle vittime.

CAPITOLO 4

LO STUDIO

4.1 Scopo del lavoro

Il lavoro svolto si pone come obiettivo lo studio del caso specifico del Centro Anti Mobbing di Padova. Per raggiungere lo scopo prefissato, si è suddiviso il lavoro in tre parti differenti, la raccolta dei materiali forniti dal Centro (di cui si è trattato nel capitolo 3), le interviste svolte con i professionisti del CAM e la somministrazione di un questionario di feedback all'utenza che ha usufruito del servizio offerto dall'Associazione.

Le motivazioni che hanno spinto a svolgere un lavoro sullo studio del caso specifico del CAM, sono dovute alla grandissima disinformazione che ancora oggi, riguarda il tema del Mobbing e i centri di supporto. Nella società odierna chiedere aiuto è l'ultima opzione che hanno le persone, in quanto è percepito, nella maggior parte dei casi, come un atto di fragilità e di debolezza.

Andando invece sempre di più a puntare i riflettori sul tema del mobbing, e delle attività che l'Associazione offre, si spera, anche se in minima parte, di poter dare un piccolo contributo alla causa che il Centro con tanto impegno porta avanti da 14 anni.

4.2 Le interviste

Le interviste somministrate ai professionisti del Centro sono servite da base per raccogliere informazioni sul CAM e successivamente elaborare il questionario.

Hanno acconsentito a farsi intervistare cinque volontari, un avvocato, tre psicologi e un sindacalista. Le interviste, visto il periodo molto delicato di pandemia sanitaria, si è preferito svolgerle tramite telefono o computer (solo una è stata somministrata di persona).

Le domande proposte sono state sottoposte prima all'attenzione della presidente del Centro e poi inviate tramite email ai professionisti in modo da dar loro il tempo necessario per preparare le risposte al meglio.

In tutto l'intervista si compone cinque domande:

- Quali sono le situazioni che si presentano maggiormente al centro?
- Quali sono i punti di forza del centro?

- Quali sono le criticità maggiori che riscontra nell'iter del Centro?
- Alla luce delle criticità appena descritte, quali potrebbero essere le azioni migliorative da svolgere per rendere l'iter del centro più efficace?
- Ci sono dei parametri in base ai quali inviate l'utente che si rivolge a voi, agli specialisti di riferimento o ad altri enti d'aiuto (Spisal, Patronato di riferimento, Sindacato ecc)? Se sì quali sono?

Dall'analisi dei dati raccolti, è emerso che quasi tutti gli specialisti riportano mediamente le stesse informazioni.

Nello specifico:

Alla prima domanda "Quali sono le situazioni che si presentano maggiormente al centro?", tutti i professionisti hanno concordato che le situazioni più frequenti sono quelle di lavoratori che subiscono disagio lavorativo nel luogo di lavoro. In alcune interviste si è anche evidenziato che molte volte le persone fraintendono la situazione che stanno vivendo, come viene affermato da uno psicologo intervistato "*Arrivano al centro persone che sanno di soffrire di un problema sul lavoro e lo identificano come mobbing, a volte sbagliando e a volte no. Ciò accade poiché ci sono persone paranoiche che travisano la parola mobbing*".

I lavoratori nella maggior parte dei casi, conoscendo di più la parola mobbing, ma non sapendo precisamente di cosa si tratta, arrivano al Centro spiegando di aver subito tale fenomeno, quando in realtà stanno subendo un altro tipo di disagio lavorativo. Il fenomeno del Mobbing, è un fenomeno che come dice uno psicologo intervistato "... *ha delle caratteristiche per essere chiamato tale...*", che però, a causa della poca informazione che purtroppo ancora oggi sovrasta la nostra società, non è ancora ben conosciuto.

Inoltre dalle interviste, si può affermare che, spesso è il clima aziendale a essere malsano e a portare disagio lavorativo ai dipendenti, ma tante altre volte sono i lavoratori ad avere un comportamento "malsano" per l'azienda, come viene riportato in un'intervista "*molte volte è la persona che dovrebbe migliorare la propria capacità di comunicazione*" oppure in un'altra "*Ci sono situazioni in cui è il clima aziendale ad essere malsano, mentre altre volte lo è il comportamento del lavoratore*".

I professionisti hanno opinioni contrastanti riguardo invece le emozioni che provano maggiormente le vittime nel momento in cui chiedono aiuto. Alcuni di loro affermano *“Generalmente sono persone che sono sia arrabbiate che tristi, oltre che ansiose. Dipende molto dalla personalità e può essere più preponderante l’una o l’altra dimensione”*, mentre altri affermano, *“Rabbia no, perché nel primo periodo, quando ancora non sono consapevoli della situazione, sono propensi a darsi la colpa”*.

Riguardo alla domanda *“Quali sono i punti di forza del centro?”*, sono state date diverse risposte che mettono in luce diversi aspetti positivi.

Alcuni professionisti affermano che *“ siamo professionisti competenti nelle nostre aree”* o *“ il centro è un unicum non per le cose che si fanno, ma perché le persone che ci lavorano sono competenti in materia e già questo al giorno d’oggi non è un valore che si può dare per scontato”*.

Uno dei punti di forza quindi, è sicuramente il fatto che chi lavora al Centro, è competente nella propria materia di studi. Questo, unito all’esperienza che ognuno di loro ha, crea le condizioni per l’adozione di un approccio multidisciplinare.

La presidente del Centro afferma infatti che *“L’idea che si aveva quando si è fatto nascere il centro era quella di lavorare insieme tra psicologi, sindacalisti e avvocati. Nel tempo si è visto che gli avvocati, che aveva un linguaggio ruvido e prettamente legale, hanno iniziato a tenere conto anche degli aspetti psicologici, gli psicologi hanno iniziato ad essere più concreti nel proporre interventi e parlare di disagio, anche perché dietro il disagio ci sono tantissimi altri problemi che devono essere affrontati”*.

L’utilizzo di un approccio multidisciplinare ha portato quindi, ad una coesione e cooperazione sempre maggiore tra i professionisti, che ha come scopo quello di arrivare a verificare, durante i colloqui conoscitivi, l’esistenza di una congruenza tra il narrato e la situazione fattuale.

Durante le risposte i professionisti, si sono anche soffermati su altri aspetti come, il fatto di essere volontari e quindi nonostante tutti loro abbiano attività già ben avviate, credendo nella causa del centro, mettono a disposizione parte del loro tempo libero per dedicarsi all’utenza dell’Associazione.

Inoltre viene sottolineato da un volontario che *“Al nostro centro è tutto gratuito perché siamo volontari che hanno già il loro pacchetto clienti”*. Il CAM, si contraddistingue da altri Centri, poiché non è in cerca di pubblicità, e per questo motivo l'intero iter è gratuito per tutte le vittime. Ciò in altre associazioni non accade in quanto è gratuito solamente il primo colloquio conoscitivo.

Alla domanda *“Quali sono le criticità maggiori che riscontra nell'iter del Centro?”*, tutti i professionisti si sono riferiti ad un fattore, che viene benissimo sintetizzato in una frase detta in un'intervista, *“Se fosse un'attività istituzionalizzata come in Francia, sarebbe un vero strumento di ingresso”*.

Il maggior lato negativo che hanno sottolineato i professionisti quindi, è che il Centro non è istituzionalizzato, ovvero non riceve nessun tipo di supporto da parte dello Stato Italiano.

Correlato a questo fattore, viene riscontrato che molte volte capita che le persone che si presentano al Centro pretendano di svolgere un intero percorso gratuito con un professionista. In realtà ciò non può accadere in quanto il CAM offre una sorta di primo orientamento, che come viene sottolineato in una delle interviste *“è azione molto importante ma che non tutti capiscono e comprendono”*.

Un ulteriore punto di debolezza è, come viene riportato in un'intervista, *“mettere d'accordo tante persone non è semplice perché vengono da mondi diversi e hanno vite diverse.”*

Quando ai volontari è stata posta la domanda *“Alla luce delle criticità appena descritte, quali potrebbero essere le azioni migliorative da svolgere per rendere l'iter del centro più efficace?”*, essi, hanno preso in considerazione diverse opzioni. Alcuni hanno affermato che l'azione migliore sia *“Istituzionalizzare. Zaia ha fatto una legge regionale con la quale ha istituito gli sportelli che si occupano di sicurezza sul luogo di lavoro presso lo Spisal. Sono però tutti sanitari e quindi anche se hanno poteri di intervento, un po' per carenza di personale, un po' per altre priorità, il potere che avevano l'hanno lentamente perso”*; altri invece *“...in quest'epoca nella quale si fonda tutto sulla visibilità, si dovrebbe svolgere un numero maggiore di azioni di sensibilizzazione ecc per rendersi*

più visibili”; e altri ancora “ dovrebbe esserci maggior frequenza di confronto tra noi e maggior pianificazioni delle attività”.

Come abbiamo detto precedentemente, la mancanza del supporto da parte delle istituzioni lascia un enorme vuoto in realtà come quella del Centro.

Nonostante i piccoli passi in avanti della regione Veneto, però, non si è riusciti ancora a trovare il giusto equilibrio per rendere i servizi d’aiuto più efficaci. Istituzionalizzare queste attività, spiegano i volontari, sarebbe l’azione migliorativa principale da svolgere per riuscire anche ad avere maggior visibilità (altro punto accennato nelle azioni migliorative da compiere) e sicuramente anche maggior organizzazione all’interno dell’Associazione stessa.

Nelle interviste si nomina la Francia in quanto dopo la Svezia, è il paese comunitario che si è dotato di uno strumento legislativo specifico per la lotta contro il Mobbing. Dal 2003, con la nuova legge, si è introdotto un’apposita figura di reato dedicata al Bullismo sul luogo di lavoro. Al contrario l’Italia è ancora un paese sprovvisto di leggi specifiche contro il Mobbing.

Per quanto riguarda l’ultima domanda dell’intervista ovvero “Ci sono dei parametri in base ai quali inviate l’utente che si rivolge a voi, agli specialisti di riferimento o ad altri enti d’aiuto (Spisal, Patronato di riferimento, Sindacato ecc)? Se si quali sono?”, come per la maggior parte delle altre domande, i professionisti si vedono tutti d’accordo nell’affermare che *“In linea generale non c’è un protocollo generale”.*

Sono state concordate delle prassi tra i professionisti del Centro o tra l’Associazione e enti come lo Spisal per garantire un miglior servizio all’utenza, ma linee ministeriali non sono ancora presenti.

Ci sono ideologie in Europa, che potrebbero essere applicate anche in Italia, come per esempio il pensiero che si deve sempre rimanere all’interno di un’ottica neutra, e non punitiva per l’azienda. Senza protocolli validi, si può solo lenire il problema.

In Italia si notano grandi differenze anche tra azienda pubblica e privata. Si pensi per esempio al licenziamento onorario, presente nelle aziende private, mentre è quasi totalmente assente in quelle pubbliche. Come viene detto da un volontario *“Senza norme non si può fare molto perché non si ha una base da cui partire”.*

4.3 Il questionario

Il questionario che è stato somministrato all'utenza del centro, è stato costruito ad hoc per questo lavoro, tramite l'applicazione "Google Moduli".

Il link del questionario è stato spedito tramite email a tutte le vittime di mobbing che hanno ricevuto supporto dal CAM.

Si è pensato di svolgere questo questionario online in modo tale da poter raggiungere più partecipanti possibili visto il periodo dell'anno in cui è stato svolto lo studio.

Lo strumento, si compone di quattro sezioni: presentazione del questionario, consenso informato, consensi per la compilazione e item a cui rispondere.

Nello specifico:

Nella prima sezione si può trovare una piccola presentazione del questionario e dello scopo della sua compilazione, come di seguito riportato:

“Gentile partecipante, mi chiamo Eleonora e sono una studentessa che sta frequentando l'ultimo anno del corso di Laurea Magistrale Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione all'Università di Padova.

Attualmente sto scrivendo la Tesi che verterà sul tema del Mobbing e nello specifico sul Centro Anti Mobbing di Padova (CAM).

Il questionario che Le chiedo di compilare richiederà circa dieci minuti di tempo per lo svolgimento.

Non esistono risposte giuste o sbagliate, dunque Le chiedo di rispondere in maniera più sincera e trasparente possibile-

I Suoi dati saranno riservati e trattati in forma anonima e la Sua privacy tutelata.

Nel caso decidesse di proseguire, La ringrazio per la Sua partecipazione.”

Viene ricordato, inoltre, che il questionario durerà circa dieci minuti e che non esistono risposte giuste o sbagliate e dunque l'utente deve semplicemente rispondere in maniera sincera e trasparente.

In conclusione, si sottolinea che i dati saranno riservati, trattati in forma anonima e la privacy tutelata.

Nella seconda sezione, si allega il consenso informato che spiega ai partecipanti tutta l'informativa riguardo il trattamento dei dati e la tutela della privacy.

La terza a sezione invece si compone di quattro domande che hanno lo scopo di raccogliere informazioni essenziali per la compilazione del questionario.

Le informazioni per le quali si chiede il consenso sono:

- Essere maggiorenni;
- Dare il consenso per le partecipazioni al questionario;
- Essere a conoscenza che i dati ricavati saranno utilizzati esclusivamente per la ricerca;
- Essere a conoscenza della garanzia di anonimato relativa ai dati inviati

La quarta e ultima sezione di compone di 14 item, due dei quali a risposta aperta e dodici a risposta chiusa, alcune delle quali su scala Likert a 4 punti.

Le prime domande hanno lo scopo di raccogliere informazioni generali sul rispondente, come genere o il settore professionale; mentre le altre vanno ad indagare diversi aspetti del centro, come per esempio i punti di forza, i punti di debolezza, le azioni migliorative che possono essere messe in atto per cercare di rendere il servizio offerto dal CAM ancora più efficiente, da quale professionista l'utente è stato accolto per la prima volta e così via.

Per quanto riguarda le due domande aperte che sono state inserite nel questionario, la prima va a sondare se il partecipante consiglierebbe ad altri lavoratori che stanno subendo vessazioni sul lavoro di rivolgersi al CAM; mentre nella seconda viene chiesto all'utente se vuole in modo particolare ringraziare un professionista dell'Associazione.

4.4 Analisi dei risultati del questionario

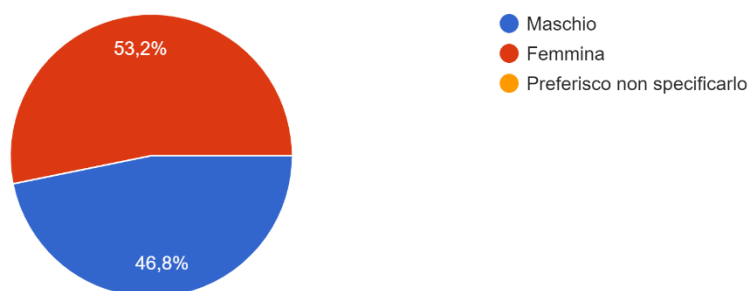
Il questionario somministrato all'utenza del Centro ha l'obiettivo di raccogliere le opinioni e feedback riguardo al servizio offerto in materia di Mobbing, dall'Associazione. I risultati delle risposte al questionario somministrato all'utenza vittima di Mobbing, sono stati ottenuti tramite analisi automatiche di Google Moduli.

Essendo uno studio descrittivo e avendo come obiettivo lo studio del Centro Anti Mobbing di Padova, si è pensato di analizzare solamente le percentuali delle risposte ottenute dai questionari.

La somministrazione del questionario come quella delle interviste sono serviti per una completezza dell'elaborato oltre che all'Associazione per avere un ennesimo feedback su come è valutata la loro attività sul territorio.

Il campione che ha partecipato alla compilazione del questionario si compone di 48 persone, tutte vittime di Mobbing sul posto di lavoro che hanno cercato supporto al CAM.

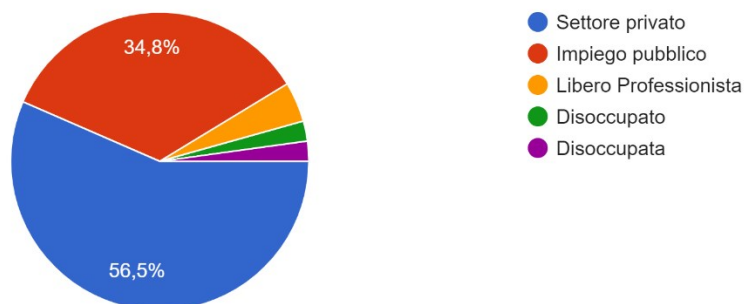
Genere
47 risposte



Nonostante non tutte le persone abbiano risposto a questa domanda, dal grafico possiamo notare che il 53,2 % dei rispondenti al questionario è di genere femminile.

In quale settore svolge la Sua professione?

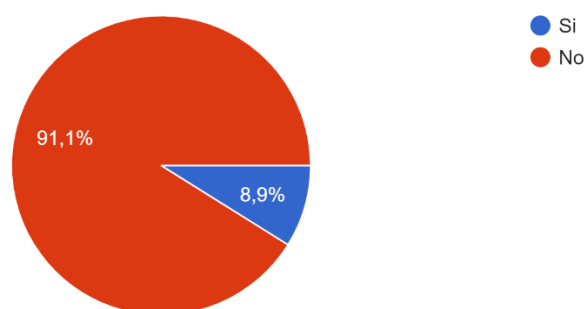
46 risposte



Come riportato nel Bilancio di Missione del 2015-2020, del CAM, il settore in media più colpito è quello delle aziende private. Questo dato, viene confermato anche dal grafico sopra riportato in quanto si può notare che più della metà dei rispondenti fanno parte del settore privato. Anche in questo caso non tutte le 48 persone hanno risposto all'item.

Attualmente sta frequentando il Centro Anti Mobbing di Padova?

45 risposte



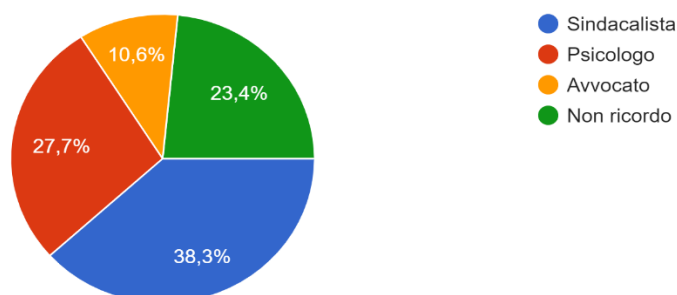
Nella terza domanda del questionario, si è chiesto ai partecipanti se attualmente frequentavano ancora il CAM. Come possiamo notare dal grafico quasi la totalità dei rispondenti ha concluso il suo percorso con l'Associazione.

Correlata a questa domanda vi è la quarta, in cui viene chiesto in quale anno l'utente si è rivolto al Centro.

Dalle risposte ottenute si è riscontrato che gli anni maggiormente ripostati sono stati 2018-2021-2022 con cinque risposte ciascuno. Seguono gli anni 2013-2014-2019 con quattro risposte ciascuno, 2022-2015-2020 con tre risposte ciascuno , 2017-2010 con due risposte ciascuno e con una sola risposta 2011 e 2016.

Con quale professionista del CAM ha avuto il primo colloquio conoscitivo?

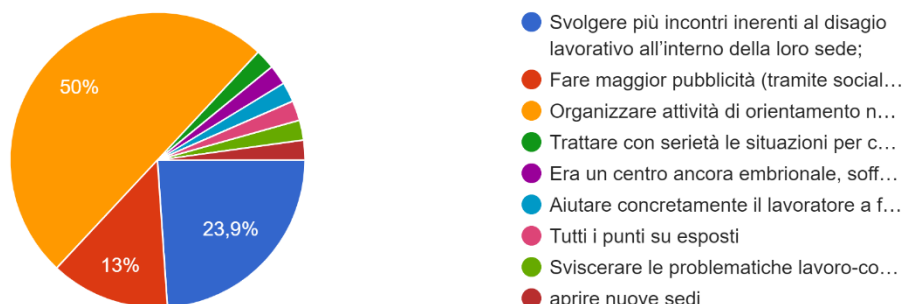
47 risposte



Per quanto riguarda il professionista con cui l'utente ha svolto il primo colloquio conoscitivo, il grafico fa notare che nonostante ci sia un certo equilibrio tra le diverse figure, soprattutto tra psicologo e sindacalista, la percentuale che spicca maggiormente è proprio quella della figura della sindacalista, che ha accolto 38 dei 47 utenti rispondenti al questionario. Un dato interessante da evidenziare è che anche la percentuale di persone che non ricordano con chi hanno avuto il primo colloquio è discretamente elevata, tanto da superare quella della voce "avvocato".

Tra quelle elencate, qual è per lei l'azione migliorativa più importante che il CAM potrebbe mettere in atto per rendere il servizio che offre più efficace?

46 risposte



Come si può ben notare, a questa domanda, i rispondenti hanno dato moltissime risposte differenti tra loro.

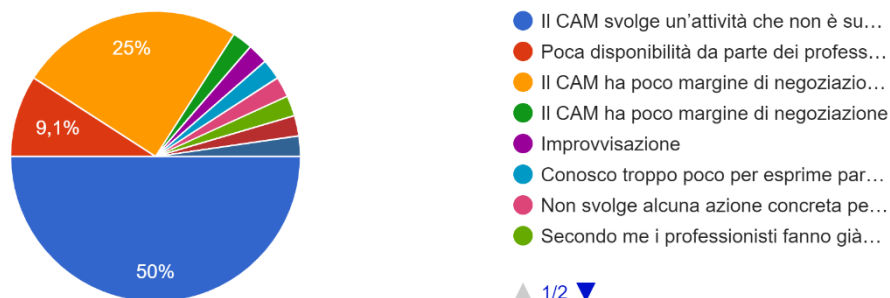
La risposta maggiormente quotata, che ricopre esattamente il 50% delle risposte totali date, è quella che fa riferimento al fatto che il Centro dovrebbe organizzare più attività di orientamento direttamente all'interno delle aziende per far conoscere cos'è il disagio lavorativo e come si può combattere e/o prevenire.

Al secondo posto possiamo trovare che per l'utenza, l'azione migliorativa da applicare sarebbe quella di svolgere più incontri inerenti al disagio lavorativo all'interno della sede dell'Associazione.

Le altre risposte, nonostante le percentuali minori sono comunque molto interessanti, soprattutto quelle scritte direttamente dal rispondente dopo aver selezionato la voce "Altro". Alcune persone hanno evidenziato che sarebbe bene trattare con più serietà la situazione delle persone che si rivolgono al Centro, oppure che sarebbe utile aiutare concretamente il lavoratore a far cessare il problema sul luogo di lavoro o ancora aprire nuove sedi in modo tale da essere maggiormente presenti sul territorio.

Tra quelli elencati, qual è per lei il maggior punto debole del CAM ?

44 risposte



Un'altra domanda che vede risposte molto disparate tra loro, si riferisce ai punti di debolezza del Centro.

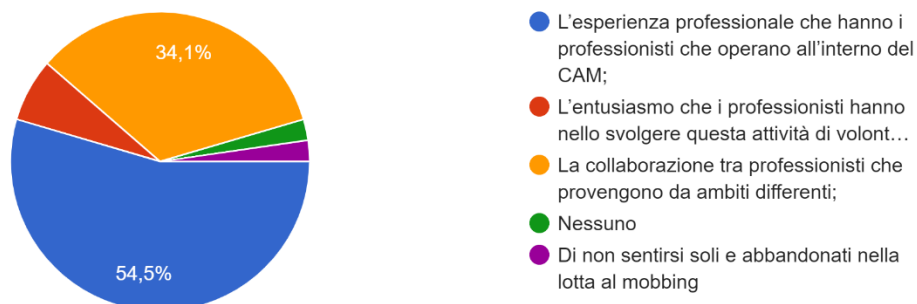
22 persone rispondenti hanno affermato che il punto più debole del CAM è il mancato supporto a livello statale, risposta che vede concordi anche i professionisti del Centro.

La seconda percentuale più alta è strettamente legata alla risposta più quotata in quanto fa riferimento al fatto che il Centro ha poco margine di negoziazione soprattutto nel settore pubblico.

Altre risposte interessanti, anche se espressa da un numero molto limitato di persone, sono state: “Il fatto che non ci siano risorse umane che si dedichino interamente a queste attività”; oppure “non viene svolta alcuna azione veramente concreta” o ancora “poca disponibilità da parte dei professionisti”.

Qual è il maggior punto di forza del Centro Anti Mobbing di Padova ?

44 risposte



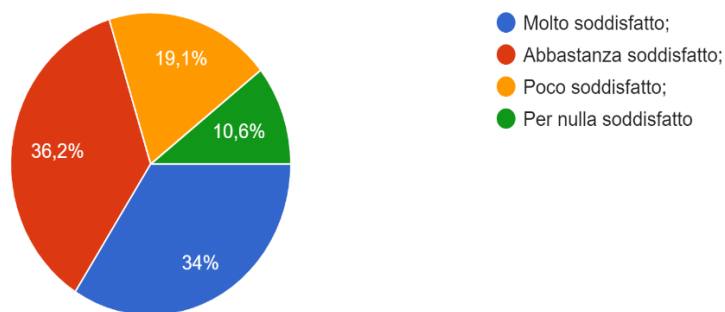
Riguardo i punti di forza del centro, come riportato nelle interviste dei professionisti, anche l'utenza afferma che il maggiore sia proprio rappresentato dall'esperienza professionale di coloro che operano all'interno dell'Associazione.

Il 34,1% delle persone, pensa che il punto di forza più importante sia la collaborazione tra i professionisti, anche questa risposta detta anche durante le interviste ai volontari.

Le altre risposte riportate in minor percentuale sono per esempio l'entusiasmo che hanno i professionisti nello svolgere il loro lavoro, oppure, il fatto che il centro non fa sentire sole le vittime durante la lotta contro il mobbing. Solamente una persona non è riuscita a trovare nessun punto di forza del Centro.

Si ritiene soddisfatto del servizio e supporto che il CAM le ha offerto?

47 risposte

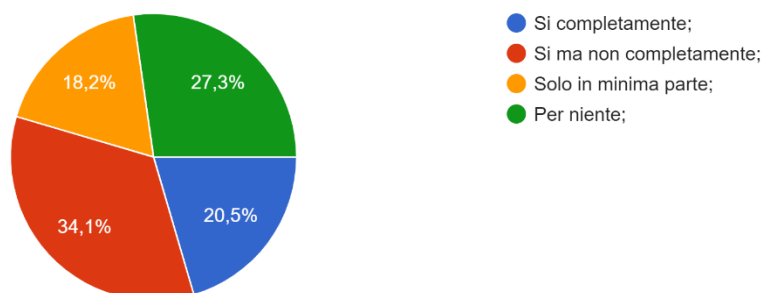


Il 36,2% delle persone che hanno usufruito dei servizi del Centro, si dicono abbastanza soddisfatte, mentre il 34% molto soddisfatte.

Percentuali più basse le troviamo invece alle voci "poco soddisfatto" che viene scelto dal 19,1% delle persone, mentre 12 persone si dicono per niente soddisfatte delle attività dell'Associazione.

Grazie al supporto e aiuto che il CAM Le ha dato, è riuscito a superare il problema che Le si era presentato al lavoro?

44 risposte



Risultati simili a quelli della domanda precedenti, li possiamo trovare alla domanda “Grazie al supporto e aiuto che il CAM Le ha dato, è riuscito a superare il problema che Le si era presentato al lavoro?”.

Anche in questo caso possiamo notare che la risposta più cliccata è stata “si, ma non completamente”. Questo significa che 15 persone sono riuscite grazie al supporto del CAM a superare il loro problema ma non totalmente.

Dal grafico, possiamo notare anche una certa armonia tra le percentuali, ovvero non si distaccano moltissimo l’una dall’altra. Infatti possiamo trovare che il 20,5 % delle persone sono riuscite a superare completamente il problema, mentre il 27,3% dell’utenza non è riuscito per niente a risolvere il proprio problema con l’aiuto del CAM.

Correlata a questa domanda vi è quella che chiede se i rispondenti consiglierebbero ad altre persone di rivolgersi al Centro. Dalle analisi compiute si è trovato che la maggior parte delle persone consiglierebbero di affidarsi all’operato del Centro, rispondendo *“Assolutamente Si. Sapere che non si è soli ma che al tuo fianco ci sono professionisti che conosco e capisco le dinamiche del Mobbing è essenziale “oppure “Si, perché ti consigliano qual è la strada giusta e realisticamente percorribile per uscire dal problema”* .

Nonostante le tante risposte affermative, ve ne sono 8 che riportano un’affermazione negativa in quanto viene affermato che sia più utile raccogliere informazioni in modo

autonomo e rivolgersi successivamente a un buon avvocato, oppure che si dovrebbe cambiare direttamente lavoro senza provare a lottare.

Le ultime domande poste alle vittime hanno l'obiettivo di indagare se l'utenza, qualora dovesse tornare indietro nel tempo chiederebbe ancora aiuto al CAM e se lo farebbero prima di quando invece l'ha fatto in passato. Alla prima domanda il 76,6 % degli utenti ha risposto sì, mentre alla seconda ben l'84,2% ha dato una risposta affermativa.

In ultimo è stato posto il quesito *“Il Suo più grande grazie lo deve a (metta il nome del professionista del CAM che lo ha aiutato di più)”*.

Questa più che una domanda è una possibilità per ringraziare il professionista che ha maggiormente aiutato il rispondente.

Moltissime persone ringraziano la Presidente, nonché sindacalista del Centro, altri invece gli psicologi, gli avvocati o tutto lo staff.

4.5 Discussione dei risultati

L'obiettivo del presente lavoro è lo studio specifico del Centro Anti Mobbing di Padova.

Per cercare di rendere il più completo possibile il lavoro svolto, si è pensato di intervistare i professionisti che lavorano all'interno dell'Associazione e di somministrare un questionario online a coloro che sono o sono stati vittima di Mobbing.

Come riportato dalle analisi, si riscontra, nonostante la differenza percentuale non sia così sproporzionata, che la maggior parte delle persone che hanno risposto al questionario, sono di genere femminile. Questo dato va a confermare, quanto riportato nei diversi Bilanci di Missione pubblicati dal Centro. Per esempio nel 2015 si sono presentati al Centro 42 donne, mentre gli uomini sono stati 24, oppure nel 2019 hanno chiesto aiuto 30 donne contro 11 uomini.

Questa differenza viene anche sottolineata negli studi di Salin (2003), il quale afferma che nonostante sia necessario ampliare lo studio riguardo le differenze di genere nel Mobbing, le donne sono il sesso che prevalentemente subisce più vessazioni sul lavoro. Questo è dovuto probabilmente alla loro maggior suscettibilità al fenomeno delle molestie fisiche o psicologiche, e al loro ruolo all'interno del mercato del lavoro.

Un ulteriore elemento particolarmente rilevante che si può riscontrare nei dati ottenuti dal questionario è che il numero di persone che hanno subito mobbing e che hanno un impiego nel settore privato, è maggiore rispetto a chi lavora all'interno di un'azienda pubblica o come libero professionista.

Anche questo dato va a confermare quanto riportato nel Bilancio di Missione degli anni 2015-2020 pubblicato dal CAM.

La spiegazione ipotizzata dal Centro riguardo quanto riportato nel Bilancio è che con il passare del tempo, le Organizzazioni Sindacali si sono mosse per cercare di tutelare al meglio le aziende pubbliche. Questo ha permesso ai dipendenti pubblici di aver maggior tutele e maggior diritti all'interno del luogo di lavoro.

Ciò invece non accade sempre o per lo meno non accade molto spesso nelle aziende private.

Dalle analisi si sono riscontrati diversi dati piuttosto interessanti che riguardano le azioni migliorative, i punti di forza e di debolezza del Centro.

Come suggerito prima nelle interviste dai professionisti e poi dalle vittime nei questionari, il Centro potrebbe cercare di migliorare il suo operato, organizzando direttamente all'interno delle aziende, delle attività pensate ad hoc, per cercare di far conoscere in fenomeno del Mobbing nelle sue diverse sfaccettature, facendo sempre attenzione a diversificare quanto organizzato, in base alla tipologia di azienda che si trova davanti. L'utenza si è detta essere molto interessata a continuare a svolgere attività di formazione e sostegno nella sede del Centro e inoltre propone all'Associazione di far maggior pubblicità tramite sociale, volantinaggio e quant'altro.

Anche per quanto riguarda i punti di debolezza si può trovare una certa relazione tra ciò che hanno dichiarato i professionisti e le scelte dell'utenza. Entrambi trovano che il fatto che il Centro non sia istituzionalizzato, sia l'imperfezione più importante. Ciò viene detto in quanto, se ci fossero norme statali che regolassero le attività, il CAM sarebbe un vero e proprio strumento di ingresso, che potrebbe aiutare un bacino molto più ampio di vittime.

Nelle interviste si riporta spesso l'esempio della Francia, che insieme alla Svezia sono i due paesi più all'avanguardia rispetto il fenomeno del Mobbing. Negli anni queste nazioni sono riuscite a definire delle leggi contro le vessazioni sul lavoro e hanno istituzionalizzato dei centri d'aiuto per le vittime. Sogno dei professionisti del CAM, è proprio quello di riuscire ad arrivare ai traguardi ottenuti in Francia e Svezia.

Altri punti deboli, di particolare importanza, sollevati dalle vittime sono: la "poca" disponibilità di tempo che i professionisti dedicano al Centro, e il fatto che non ci siano risorse umane che si dedicano interamente all'Associazione. Questi punti, sono stati trattati anche durante le interviste dai professionisti, che hanno spigato essere solamente dei volontari, che, riconoscendo la causa del Centro, una causa per cui combattere, cercano di destreggiarsi tra impegni personale e il loro pacchetto clienti, per ritagliarsi del tempo da dedicare a coloro che si rivolgono al Centro. Purtroppo non tutti i volontari riescono a dedicare tempo all'Associazione in egual misura, ma dal 2008 si impegnano per cercare di assolvere il compito che hanno accettato, diventando professionisti del CAM.

Oltre ai punti di debolezza, l'utenza, ha riportato diversi punti di forza del Centro. La percentuale maggiori di rispondenti al questionario hanno sostenuto che il vantaggio

maggiore dell'Associazione sarebbe la lunga esperienza professionale che hanno i professionisti all'interno del CAM. Questo punto trova in accordo anche gli stessi volontari.

Questo fattore, si lega ad altri punti di forza, ovvero l'entusiasmo che hanno i professionisti e il fatto che tra loro collaborano. Quest'ultimo fattore è stato sviluppato da alcuni volontari anche durante le interviste. Essi si sono soffermati su questo punto in quanto credono che avere un approccio multidisciplinare possa essere un elemento vincente per il CAM, poiché permette di operare sul problema da diversi punti di vista e nel modo più completo possibile.

Dai risultati riportati dal questionario si può affermare che la maggior parte dell'utenza si ritiene abbastanza soddisfatto del servizio che ha ricevuto, che nella maggior parte dei casi è riuscito a risolvere il proprio problema anche se non completamente e che consiglierebbe ad altre vittime di essere aiutate dal CAM.

4.6 Limiti del lavoro e considerazioni future

Il Centro Anti Mobbing di Padova, svolge un importantissimo lavoro sul territorio, che dona non solo aiuto concreto, ma anche tanta speranza alle persone che purtroppo ogni giorno subiscono disagio psicologico sul luogo di lavoro. La strada per arrivare a centrare l'obiettivo nella sua totalità, dai dati emersi, è ancora lunga, ma nonostante ciò i professionisti continuano a lottare contro il tempo, senza alcun supporto istituzionale.

Con il presente lavoro, si spera che il CAM possa cogliere non solo i difetti che sono stati trovati da utenti e professionisti, ma anche i mille elementi positivi che hanno permesso a tantissime persone di superare le difficoltà che avevano incontrato lungo il loro cammino lavorativo.

In conclusione, un probabile limite del lavoro riguarda il campione molto ristretto, in quanto minore è il campione minore saranno le possibilità di ottenere dati generalizzabili all'intera popolazione che si è rivolta al CAM.

Un'ipotesi riguardo alla poca affluenza di risposte al questionario è che nonostante sia stato assicurato il totale anonimato, purtroppo ancora moltissime vittime hanno timore di parlare delle loro esperienze.

BIBLIOGRAFIA

Agervold, M. (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal Of Psychology*, 48, 161-172. doi:10.1111/j.1467-9450.2007.00585.x

Aiello, A., Deitinge, P., Nardella, C., Bonafede M. Uno strumento valutativo del rischio Mobbing nei contesti organizzativi: la scala “VAL.MOB.” Vol. 4, n. 3, 9 – 26.

Amato, F., Casciano M.V., Lazzeroni L., Loffredo A., (2002). *Il mobbing. Aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele.* Milano: Gioffrè.

Ascenzi, A., Bergagio, G.L. (2000). *Il mobbing. Il marketing sociale come strumento per combatterlo.* Torino: G. Giappichelli Editorie

Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207–42.

Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bartalucci, T. (2010). *Conoscere, comprendere e reagire al fenomeno del mobbing.* Firenze: UNIVERSITY PRESS.

Baumeister, R. F., Smart, L., and Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychol. Rev.* 103(1): 5–33.

Branch,S., Ramsay, S., Barker, M. (2013). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 280–299 (2013) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x

Casilli A., (2000) *Stop Mobbing.* Roma: Derive ed Approdi.

Centro Anti mobbing di Padova (2008). Bilancio di Missione.

Centro Anti mobbing di Padova (2013). Bilancio di Missione.

Centro Anti mobbing di Padova (2015-2020). Bilancio di Missione.

Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H. & Langhout, R.D. (2001), Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80.

Coyne, I., Seigne, E., Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335–349. doi:10.1080/135943200417957.

De Risio S. (2002) *Psichiatria della salute aziendale e mobbing*. Milano: Franco Angeli.

Depolo M., & Sarchielli G.,(1991). *Psicologia dell'organizzazione*. Bologna: Il Mulino.

Depolo M., (2003). *Mobbing: quando la prevenzione è intervento. Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno*. Milano: Franco Angeli.

Djurkovic, N., McCormack, D. e Casimir, G. (2008). Bullismo sul posto di lavoro e intenzione di andarsene: l'effetto moderatore del supporto organizzativo percepito. *Human Resource Management Journal*, 18, pp. 405-422.

doi:10.1080/13594329608414853

Ege H. (2005). *Oltre il mobbing. Straining, stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*. Milano: Franco Angeli.

Ege H., & Lancioni M., (1999). *Stress e mobbing*. Bologna: Pitagora.

Ege, H. (1996). *Introduzione al mobbing culturale*. Bologna: Pitagora Editore.

- Ege, H.** (1996). *Che cos'è il terrore psicologico sul luogo di lavoro*. Bologna: Pitagora.
- Ege, H.** (1997). *Il mobbing in Italia*. Bologna: Pitagora Editore.
- Ege, H.** (1998). *I numeri del Mobbing. La prima ricerca italiana*. Bologna: Pitagora Editrice.
- Ege, H.** (1999). *I numeri del mobbing. La prima ricerca italiana*. Bologna: Pitagora.
- Ege, H.** (2001). *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*. Milano: Franco Angeli
- Ege, H.** (2002). *La valutazione perinatale del danno da Mobbing*. Milano: Giuffrè editori.
- Ege, H., Pancioni, M.** (1998). *Stress e Mobbing*. Bologna: Pitagora Editrice.
- Einarsen, S. & Skogstad, A.** (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B., & Hellesoy, O. H.** (1994). *Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Bergen, Norway: Sigma Forlag
- Einarsen, S., Raknes, B.I., & Matthiesen, S.B.** (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychology*, 4, 381-41.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B., & Hellewi, O.H.** (1994). *Mobbing og personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen [Bullying and personified conflicts: Health endangering interaction at work]*. Bergen, Norway: Sigma Forlag.
- Favretto G.** (a cura di). (2005). *Le forme del mobbing. Cause e conseguenze di dinamiche organizzative disfunzionali*. Milano: R. Cortina.
- Gabassi, P.G.** (2006). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: Francoangeli.

Gilioli R. (2000). *Cattivi capi, cattivi colleghi. Come difendersi dal mobbing e dal nuovo capitalismo selvaggio*. Milano: Mondadori.

Giorgi, G. (2012). *Workplace Bullying in Academia Creates a Negative Work Environment. An Italian Study.* , 24(4), 261–275. doi:10.1007/s10672-012-9193-7.

Glasø, L., Matthiesen, S., Nielsen, M. and Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, pp. 313–319.

Gulotta G.,(2007). *Il vero e il falso mobbing*. Milano: Giuffrè.

Hansen, A.M., Hogh, A., Persson, r., karlson, B., Garde A.H., Orbaek, B. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. In “journal of Psychosomatic Research”, 60 (1), pp. 63-72.

Hearn, J. & Parkin, W. Gender, (2001). *Sexuality and violence in organizations*. London: Sage.

Hirigoyen, M.F. (2000). *Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*. Torino: Einaudi

Hirigoyen, M.F. (2000). *Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*. Einaudi

Hoel, H. and Cooper, C. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester: School of Management, UMIST.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Newbury Park, CA: Sage.

Huber, B. (1994). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz*. Niedernhausen, Falken.

Katz, J. (1995). Reconstructing masculinity in the locker room: the mentors in violence prevention project. *Harvard Educational Review*, 65, pp. 163–174.

Kräkel, M. (1997) Rent-seeking in organisationen – eine ökonomische analyse sozial schädlichen verhaltens. *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 49(6), 535–55

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.

Leymann, H. (1992). Fraÿn mobbning til utslagning i arbetslivet. Stocolma, Svezia: Publica.

Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.

Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorder. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251–276.

Lind, K., Glasø, L., Pallesen, S. and Einarsen, S. (2009). Personality profiles among targets and nontargets of workplace bullying. *European Psychologist*, 14, pp. 231–237.

Mancuso, R. (2013). Il mobbing. La situazione europea. *Il diritto dei lavoratori*. Anno VII n¹.

McCarthy, P., Henderson, M., Sheehan, M. and Barker, M. (2002). Workplace bullying: its management and prevention. Australian Master OHS and Environment Guide 2003. Sydney: CCH Australia, pp. 519–546

Mikkelsen, E. e Einarsen, S. (2002). Basic assumptiond and Symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work.. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, pp. 87-111.

Neuman, J.H. & Baron, R.A.(1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, , 24(3), 391–419.

O’Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. & Glew, D.J.(1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225–53.

O’Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand*, 14(6), 568–74.

Pearson, C.M., Andersson, L.M. & Porath, C.L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123–37.

Raho, C., Giorgi, I., N.S. Bonfiglio, N.S, Argentero, P. (2008). Caratteristiche di personalità in un campione di soggetti che lamentano vessazioni sul posto di lavoro. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 30, pp. 80-86

Ranieri, D. (2003). *Mobbing: che cos’è e come prevenirlo*. Ediesse.

Rayner, C. and Lewis, D. (2011). Managing workplace bullying: the role of policies. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. (eds), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. 2nd edn. Boca Raton, FL: CRC Press, pp. 327–340

Reio, T. and Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20, pp. 237–264.

Salin, D.(2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232. doi:10.1177/00187267035610003.

Saolini, P. (2001). *Mobbing. I costi umani dell’impresa*. Roma: Edizioni lavoro.

Saunders, P., Huynh, A. and Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, pp. 340–354.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim T., Aasland, M., S., Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, pp 80-92.

Sprini, G. (a cura di) (2007). *Mobbing: fenomenologia, conseguenze ed ipotesi di prevenzione*. Milano: Franco Angeli.

Vaccani, R. (2007). *Stress, mobbing e dintorni. Le insidie intangibili degli ambienti lavorativi*. Milano: Etas.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying—psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214. doi:10.1080/13594329608414855.

Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, pp. 63-69

Vartia, M., Korppoo, L., Fallenius, S. and Mattila, M. (2003). Workplace bullying: the role of occupational health services. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. (eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis, pp. 285–298.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, pp. 70–85.

Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S., Hoel, H. and Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. (eds), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. 2nd edn. Boca Raton, FL: CRC Press, pp. 75–106.

Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5(2), 215–37.

RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo lavoro, vorrei dedicare qualche parola alle persone che hanno reso possibile la realizzazione di questa tesi.

Ringrazio la mia relatrice, la professoressa Roberta Mearan, per la sua infinita disponibilità e tempestività nel rispondere ad ogni mio dubbio.

Grazie per avermi saputo indirizzare durante questi mesi di lavoro, cercando di consigliarmi la cosa più giusta da fare ma mai imponendo il Suo pensiero.

Ringrazio il Centro AntiMobbing di Padova, e in modo particolare la Presidente Barbara Bagante e Giovanni Petrucci, che con gentilezza e tanta pazienza mi hanno permesso di poter svolgere il mio studio.

Ringrazio le mie bagnine (e non), in particolare Grace e Betta, le quali potrebbero discutere la tesi insieme a me visto che, negli ultimi mesi mi hanno seguito passo passo in questa impresa titanica, subendosi i miei malumori e ascoltando la frase “sono indietro con la tesi”, almeno quattro volte al giorno.

Ringrazio le mie migliori amiche, Alexa e Natalia, perché in fondo, loro ci sono sempre state nei momenti di sconforto e di debolezza.

Ringrazio tutte le altre persone che mi hanno sempre incoraggiato a dare il meglio di me e con le quali a detta loro dovrei già avere una bella fila di pazienti che mi aspetta dopo la laurea.

Infine, i ringraziamenti più grandi vanno a Mamma, Papà, Ale e Nonna, il vero pilastro della mia forza.

Grazie perché siete sempre riusciti a farmi ricordare, nei momenti in cui perdevo la retta via, che questo è il lavoro che vorrò veramente fare nella mia vita.

Quindi, bhè, prima o poi tutte le ansie e preoccupazioni che vi ho gentilmente donato in questi lunghi anni, dovevano essere ripagate!

Soldi non ne ho molti, quindi, spero che questa tesi vi possa bastare, perché è dedicata a voi.